DEPARTAMENTO FINANCEIRO

Gestão eficiente na captação de recursos viabilizando a maximização do valor econômico de uma organização

Mário Sérgio Corsini

Editora Poisson

Mário Sérgio Corsini

Departamento Financeiro:

Gestão eficiente na captação de recursos viabilizando a maximização do valor econômico de uma organização

1ª Edição

Belo Horizonte

Editora Poisson

2024

Editor Chefe: Dr. Darly Fernando Andrade

Conselho Editorial

Dr. Antônio Artur de Souza – Universidade Federal de Minas Gerais
MSc. Davilson Eduardo Andrade
Dra. Elizângela de Jesus Oliveira – Universidade Federal do Amazonas
MSc. Fabiane dos Santos
Dr. José Eduardo Ferreira Lopes – Universidade Federal de Uberlândia
Dr. Otaviano Francisco Neves – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais
Dr. Luiz Cláudio de Lima – Universidade FUMEC
Dr. Nelson Ferreira Filho – Faculdades Kennedy
Ms. Valdiney Alves de Oliveira – Universidade Federal de Uberlândia

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

C826 CORSINI, Mário Sérgio

Departamento financeiro: gestão eficiente na captação de recursos viabilizando a maximização do valor econômico de uma organização - Belo Horizonte – MG: Editora Poisson, 2024

Formato: PDF
ISBN: 978-65-5866-346-1
DOI: 10.36229/978-65-5866-346-1

Modo de acesso: World Wide Web
Inclui bibliografia

1. Administração 2. Gestão. 3. Finanças I. Mário Sérgio Corsini II. Título

CDD-658

Sônia Márcia Soares de Moura – CRB 6/1896

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos seus respectivos autores.

O conteúdo deste livro está licenciado sob a Licença de Atribuição Creative Commons 4.0.
Com ela é permitido compartilhar o livro, devendo ser dado o devido crédito, não podendo ser utilizado para fins comerciais e nem ser alterada.

www.poisson.com.br
contato@poisson.com.br

Sobre o Autor

FORMAÇÃO ACADÊMICA:

1) Bacharel em Ciências Contábeis pelas Faculdades Integradas "Rui Barbosa de Andradina SP;

2) Graduando em Administração pela Faculdade de Tecnologia e Ciências do Norte do Paraná – UNIFATECIE de Paranavaí PR. (EM ANDAMENTO).

3) Pós-Graduado em Gestão de Negócios e Controladoria pela Universidade de Jales SP;

4) Pós-Graduado em Pedagogia Empresarial pelas Faculdades Metropolitana de Ribeirão Preto SP;

5) Licenciado em Contabilidade pela FATEC – Faculdades de Tecnologia de São José do Rio Preto.

6) Pós-Graduado em Gestão Pública pelas Faculdades Metropolitana de Ribeirão Preto SP;

7) Pós-Graduado em Educação Financeira com Neurociência para Docentes. Metodologia DSOP. Faculdade Unoeste de Presidente Prudente SP.

8) Pós-Graduado em Contabilidade e Orçamento Público pelas Faculdades Metropolitana de Ribeirão Preto;

9) MESTRE em Administração - Linha de Pesquisa: Finanças Corporativas pela Universidade MUST UNIVERSITY da Flórida – U.S.A. (Em processo de reconhecimento).

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL:

1) U.F.M.S. – Universidade Federal do Mato Grosso do Sul – Campus de Três Lagoas MS). Tempo como professor: 04 anos;

2) F.I.R.B. – Faculdades Integradas "Rui Barbosa" de Andradina SP. Tempo como professor: 09 anos;

3) FAISA – Faculdades de Ilha Solteira de Ilha Solteira SP. Tempo como professor 09 anos;

4) F.I.C. – Faculdades Integradas de Cassilândia MS. (Curso de Pós-Graduação). Tempo como professor: 01 ano;

5) CEETEPS – Centro Estadual de Educação Tecnológica "Paula Souza". Unidade de Ensino: Ilha Solteira

Prefácio

Este livro é uma contextualização evidenciando as práticas rotineiras de um Departamento Financeiro que reconhecidamente é denominado de coração das organizações.

Por ser reconhecido dessa maneira e merecidamente, tem muitas atividades que precisam ser desenvolvidas por profissionais altamente capacitados e habilitados para que os gestores consigam atingir os objetivos propostos pelo nível estratégico.

Este livro tem como foco a prática da gestão financeira nas organizações de pequeno, médio e grande porte, independentemente de seu ramo de atividade. A essência do Departamento Financeiro é gerir os recursos financeiros dentro da estrutura corporativa, almejando alcançar os objetivos propostos pela alta cúpula organizacional.

O desejado é que o Departamento Financeiro através de seu desempenho promova uma saúde financeira de alto nível. É para que isto venha a se tornar realidade será necessário que as organizações estejam empenhadas na elaboração dos orçamentos organizacionais.

É prioritário salientar que, os orçamentos das organizações devem passar por fases distintas como: plano estratégico, projeção de receitas, projeção de custos, despesas, investimentos e projeção dos demonstrativos financeiros.

É fato inquestionável que o planejamento bem elaborado, controlado e executado irá com certeza proporcionar como resultado uma saúde financeira sólida, conquistando assim, os objetivos traçados pelas administrações das organizações independentemente do seu porte ou segmento de mercado.

Mário Sérgio Corsini
Bacharel em Ciências Contábeis
Mestre em Administração pela Must University – Flórida E.U.A.

SUMÁRIO

1. Introdução 08

2. Metodologia 10

3. Administração financeira: maximizando e perpetuando o valor econômico de uma organização no mercado nacional 12

3.1. Estruturação de um departamento financeiro 16

3.1.1. Maximização das despesas oriundas de aumentos de perdas e desperdícios. 17

3.2. Estruturação do Departamento Financeiro nas organizações de pequeno, médio e grande porte no Brasil 21

3.2.1. Estrutura financeira de uma organização de pequeno porte no Brasil 25

4. Origem e estrutura do capital de giro: indicadores e suas estratégias de análises 31

4.1. Interferência na estrutura de capital de uma organização 33

5. Análise dos resultados 35

6. Proposta de uma estrutura de departamento financeiro 38

6.1. Capital de giro: oportunidades e fragilidades, desafios e pontos críticos..... 42

7. Considerações Finais 45

Referências 48

Resumo

O objetivo desse trabalho de pesquisa é propor reflexões quanto a importância e a estruturação de um departamento financeiro independente do seu porte, seja ele, determinado pelo número de colaboradores ou do faturamento. A essência da discussão é propor ferramentas que permitam as organizações alcançarem os seus faturamentos planejados e conquistando, assim, a lucratividade desejada. É oportuno mencionar que o formato de um departamento financeiro varia de acordo com o tamanho e as necessidades da organização. O departamento financeiro de uma organização deve desenvolver o papel de mantenedora da competitividade organizacional no mercado em que atua. Quanto a formação das equipes que irão desempenhar as funções inerentes a este departamento as organizações devem contratar colaboradores competentes e habilidosos. Este trabalho de pesquisa está embasado em referências bibliográficas e citações de casos expostos no desenvolvimento do estudo. Como resultado se espera ter contribuído para uma melhor estruturação desse setor independente de se tratar de microempresas, organizações de pequeno, médio ou de grande porte. A administração do capital de giro é preponderante para o desenvolvimento da saúde financeira das organizações. A perpetualização no mercado em que atua e a minimização dos riscos provenientes das captações de recursos, podem ser conquistadas através da eficiência profissional do setor financeiro. Outro fator de suma importância é a questão do gerenciamento do risco. Saber gerenciar esses riscos, tanto internos como externos, quando possível, fortalecerá a longevidade da organização no mercado em que atua.

Palavras-chave: Microempresas, organização de pequeno porte, organização de médio porte, organização de grande porte, departamento financeiro.

CAPÍTULO

01 Introdução

1. INTRODUÇÃO

O departamento financeiro é uma das áreas mais importantes dentro de uma organização. Ele gerencia e controla os recursos financeiros. Neste estudo, será analisado por que essa área é a responsável pelo gerenciamento dos recursos de uma organização e porque recebeu essa denominação.

O presente estudo se justifica em função das tarefas rotineiras relacionadas ao manuseio das finanças pelo setor financeiro. Portanto, é importante compreender por que essa área é a responsável pelo gerenciamento financeiro e como isso afeta a organização de maneira totalitária.

O objetivo deste estudo é entender por que a função principal do setor financeiro é administrar os bens, direitos e obrigações que compõem o patrimônio da organização. Identificar também, os propósitos que norteiam as ações da equipe focando na minimização dos dispêndios e maximização da lucratividade.

Neste sentido, torna-se mister compreender por que as atividades controladas pelo setor financeiro, quando realizadas de maneira assertiva, asseguram que as decisões sobre as finanças sejam adotadas com convicção e assertividade. Isso pode levar à minimização dos gastos anormais e ao aumento da lucratividade empresarial.

Vale também afirmar que, a estrutura e a organização da área financeira são fundamentais para o sucesso da organização, especialmente em organizações de médio e grande porte. Com estes elementos em pauta, o presente estudo buscou estruturar e organizar uma estratégia de atuação de um departamento financeiro, em organizações de médio porte do ramo atacadista. Também foram analisadas as subáreas e funções que normalmente compõem o departamento financeiro, como tesouraria, gestão de tributos, planejamento financeiro, contabilidade e demonstrações contábeis ou financeiras.

CAPÍTULO

02 Metodologia

2. METOOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se por ser uma pesquisa qualitativa, descritiva e de revisão bibliográfica integrativa, que busca analisar os fatores inerentes à implantação de departamentos financeiros em organizações de micro e pequeno porte. A metodologia de pesquisa utilizada envolveu uma revisão sistemática da literatura em fontes de dados como *Scopus*, *Web of Science* e *Google Scholar*, com o objetivo de identificar conteúdos relevantes sobre o tema.

Foram selecionados artigos publicados nos últimos 5 anos, em português, que abordassem a implantação de departamentos financeiros em diferentes segmentos, como estratégia de captação de recursos financeiros pelas organizações, com foco na utilização do capital próprio.

A análise dos artigos foi realizada de maneira integrativa, buscando identificar convergências e divergências nas perspectivas apresentadas pelos autores. Espera-se que os resultados obtidos contribuam para um melhor entendimento dos desafios enfrentados pelas organizações na captação de recursos financeiros e possam fornecer subsídios para o desenvolvimento de estratégias mais eficazes nesse contexto.

A revisão bibliográfica integrativa, como apontam Bastos e Souza (2014, n.p.), é uma abordagem que busca sintetizar e integrar diferentes estudos sobre um tema específico, com o objetivo de produzir uma visão ampla e abrangente do assunto em questão.

Esse tipo de revisão é necessário para a construção de uma base sólida de conhecimentos e para identificar lacunas e pontos controversos na literatura.

Neste sentido, foram identificados e selecionados, 4 casos que relatam de modo a destacar como se deram a implantação de um setor financeiro em quatro segmentos diferentes. De modo complementar, foram explorados os diferentes fatores concernentes à implantação de um setor financeiro em organizações de micro e pequeno porte, no contexto brasileiro.

A opção pela inclusão dos 4 casos citados e comentados nesta pesquisa teve como fator motivacional focar os desafios encontrados pelos diferentes segmentos de mercado. Como proposta é essencial a implementação de uma política de gestão financeira mais transparente e eficiente.

O desenvolvimento de uma estrutura adequada para o departamento financeiro é imprescindível para a execução e controle das atividades financeiras. Com a implantação de uma estrutura adequada para o departamento financeiro, a gestão desse setor deverá ser delegada a colaboradores com um amplo conhecimento na área financeira tais como: contas a receber e a pagar, fluxo de caixa, análises de indicadores financeiros e econômicos, etc.

CAPÍTULO

03

Administração Financeira: maximizando e perpetuando o valor econômico de uma organização no mercado nacional

3. ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA: MAXIMIZANDO E PERPETUANDO O VALOR ECONÔMICO DE UMA ORGANIZAÇÃO NO MERCADO NACIONAL

A administração financeira é composta por um agrupamento de tarefas rotineiras com um objetivo essencial de gerenciar de maneira assertiva os recursos de uma organização. É através de uma gestão eficiente que os negócios organizacionais terão ou não uma consistência financeira saudável e duradoura.

Conforme Hoji (2010, n.p.), a Administração Financeira tem o objetivo econômico de maximizar a riqueza de seus proprietários, através de um retorno compatível ao risco assumido. A geração de lucros e caixa permite que a organização reinvista seu lucro em prol da comunidade, dos seus funcionários e nela própria.

Neste sentido, é possível conceber que o propósito da gestão financeira seja utilizar os recursos financeiros focando a potencialização da sua rentabilidade e lucratividade.

É importante descrever o papel representativo da rentabilidade e lucratividade no cenário econômico e financeiro das organizações.

Martinewski (2009, n.p.) defende que os índices de rentabilidade indicam precisamente a rentabilidade que os capitais investidos na empresa atingiram, ou seja, quanto os investimentos organizacionais obtiveram como retorno, o que determina o grau de excelência econômica da organização. No âmbito financeiro, a rentabilidade representa em termos percentuais o retorno proporcionado pela utilização dos ativos disponibilizados para os processos produtivos das organizações.

Isto não está diretamente relacionado com a quantidade produzida e nem tão pouco com a quantidade comercializada, mas sim, como estão sendo geridos e aplicados o capital investido pelos sócios e acionistas nas organizações.

Esse retorno é denominado de renda. Ao passo que, no contexto da lucratividade, é o excesso econômico em relação a quantidade produzida e comercializada, ou seja, é a diferença proporcionada entre o valor total do faturamento em relação aos custos totais necessários para custear todo o processo produtivo daquele período de produção.

Padoveze (2012, n.p.) evidencia que a lucratividade, também chamada margem de lucro, é diferente de rentabilidade, pois a primeira se refere ao lucro obtido com a receita das vendas e a segunda representa a relação entre o lucro alcançado e o investimento feito. Esse retorno é denominado de lucro.

Isto significa dizer que o retorno almejado será conquistado de maneira convincente caso a eficiência esteja intimamente relacionada a uma sequência lógica de processos destinados ao controle dos recursos, ao planejamento das finanças e a análise dos resultados projetados.

A administração financeira deve ser desempenhada como uma estratégia, potencializando os resultados organizacionais e possibilitando aos gestores e aos sócios a tomada de decisões embasadas em informações reais e seguras.

> As funções básicas do planejamento envolvem organizar, induzir e gerir os resultados. Desta forma, somente após o desenvolvimento dos planos é que o gestor consegue determinar como será a estruturação da organização, alocar seus colaboradores e estabelecer os controles na empresa (Certo, 2003, n.p.).

O expediente da gestão financeira possibilitará, também, antever possíveis problemas de curto, médio e longo prazo. E para isso, será disponibilizado novos investimentos altamente promissores e rentáveis; inovando no planejamento tributário; minimizando os desembolsos improdutivos e maximizando os recursos financeiros e de capitais para o fomento de novos investimentos nos negócios organizacionais.

Ao contrário, a administração financeira imprudente proporcionará resultados desproporcionais em relação a qualquer espécie de previsão de crescimento no âmbito financeiro e econômico. O empreendedor desatento em relação ao gerenciamento organizacional, arcará com resultados negativos e ainda colocará em risco a continuidade do empreendimento.

Portanto, é oportuno, descrever alguns impactos originários de uma gestão imprudente, como exemplo, é possível elencar o não respeito aos prazos; a maximização das despesas provenientes de perdas e desperdícios; a ausência de dados gerenciais e principalmente o descompromisso com o desenvolvimento organizacional.

As atividades que não agregam valor ao produto devem ser reduzidas, contínua e sistematicamente.

Neste sentido, os desperdícios devem ser identificados e mensurados adotando-se unidades de medidas específicas, ou seja, bases de comparação (Wernke & Bornia, 2001, n.p.). Esses recursos são consumidos de maneira imprudente ou aleatória e que não agregam valor aos produtos e muito menos ao cliente.

Compostos por recursos materiais ou imateriais, estes desperdícios, podem ser caracterizados, por exemplo, como um consumo excessivo de matéria prima em uma prática de retrabalho ocasionadas por falhas em máquinas e equipamentos provocando aumento dos gastos para as organizações.

O quadro abaixo, traz um panorama sobre o contexto brasileiro, mais resumido desta perspectiva.

Quadro 1 - Panorama sobre os impactos de um mal gerenciamento financeiro

Impacto	Autor	Descrição do estudo e seus achados
Não respeito aos prazos.	Alves et al. (2021).	Este estudo explorou a relação entre a gestão de prazos e o desempenho financeiro de empresas de construção civil. Os resultados indicaram que a má gestão de prazos pode levar a custos adicionais, atrasos e penalidades contratuais, afetando negativamente o desempenho financeiro das empresas.
	Reis et al. (2020).	Neste estudo, os autores analisaram a relação entre a gestão de prazos e a rentabilidade de projetos de construção civil. Os resultados indicaram que a má gestão de prazos pode levar a atrasos, aumento dos custos do projeto e redução da rentabilidade.
	Santos et al. (2018).	Este estudo examinou a relação entre a gestão de prazos e a satisfação do cliente em projetos de construção civil. Os resultados indicaram que a má gestão de prazos pode levar a insatisfação do cliente e perda de futuros negócios.
Maximização das despesas provenientes de perdas e desperdícios	Bittencourt e Borges (2019).	Neste estudo, os autores investigaram a relação entre as perdas e desperdícios em uma empresa de construção civil e seus impactos financeiros. Os resultados indicaram que a redução de perdas e desperdícios pode levar a economias significativas de custos.
	Galindo et al. (2020).	Este estudo analisou a relação entre a gestão de estoques e o desempenho financeiro de uma empresa de alimentos. Os resultados indicaram que a má gestão de estoques pode levar a perdas financeiras significativas devido a excesso de estoques ou falta de estoques.
	Lima e Silva (2019).	Neste estudo, os autores examinaram o impacto da gestão de estoques no desempenho financeiro das empresas. Os resultados indicaram que a má gestão de estoques pode levar a perdas financeiras significativas devido a excesso de estoques ou falta de estoques.
Ausência de dados gerenciais	Lima e Silva (2019).	Neste estudo, os autores analisaram a relação entre a gestão de estoques e o desempenho financeiro das empresas. Os resultados indicaram que a falta de informações gerenciais precisas e atualizadas pode levar a perdas financeiras significativas.
	Galindo et al. (2020).	Este estudo investigou a relação entre a gestão de estoques e o desempenho financeiro em uma empresa de alimentos. Os resultados mostraram que a má gestão de estoques pode levar a perdas financeiras significativas devido à falta de informações gerenciais adequadas.
	Oliveira et al. (2018).	Neste estudo, os autores examinaram a relação entre a gestão de dados e o desempenho financeiro das empresas. Os resultados indicaram que a má gestão de dados pode levar a perdas financeiras significativas devido à falta de informações gerenciais confiáveis.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nesse caso, não importa o tamanho da sua organização, a permanência dela no mercado estará condicionada a eficiência e eficácia do setor financeiro.

Os gestores que nele atuam, necessariamente, deverão estar engajados permanentemente na prática de uma gestão focada na obtenção de resultados positivos tanto para os sócios e também para os acionistas. Mesmo para os empreendimentos de pequeno ou médio porte, é fundamental ter uma área ou uma pessoa responsável para cuidar de todo esse processo.

3.1. ESTRUTURAÇÃO DE UM DEPARTAMENTO FINANCEIRO

A estruturação de um setor financeiro e de suas tarefas rotineiras estão interrelacionadas a dimensão e ao ramo de atividade da organização. Em geral, como aponta Loddi (2008, n.p.), as organizações de maior porte necessitam de equipes mais numerosa, e as de menor porte, como as microempresas, necessitam de uma equipe de colaboradores mais enxuta. A demanda exigida pelas organizações é de que os talentos que manipulam as finanças corporativas, sejam competentes e habilidosos para eliminar ou minimizar os riscos, falhas e fraudes.

Ter preocupação especial no momento de se compor a equipe que constituirá o setor financeiro é essencial. É necessário analisar, com o devido esmero, as competências que estarão disponíveis para a administração financeira da organização.

> Fica explícito, portanto, que o uso da contabilidade como ferramenta estratégica revela-se pelo fato de ela ser capaz de fornecer ferramentas de controle de altíssima qualidade e relatórios acerca do desempenho da empresa (...) estes relatórios permitirão avaliar, a qualquer momento, a situação e o desempenho da empresa, as condições do negócio, além da orientação para investimentos e para estabelecer um planejamento estratégico por meio dos índices econômico-financeiros gerados (Loddi, 2008, p.93).

A administração financeira é uma das principais atribuições de uma organização e deve ser administrada com muita atenção para assegurar o sucesso do empreendimento.

No entanto, um mal gerenciamento financeiro pode proporcionar diversos impactos negativos, tais como o não respeito aos prazos, a maximização das despesas provenientes de perdas e desperdícios, a ausência de dados gerenciais e principalmente o descompromisso com o desenvolvimento organizacional.

Um dos principais impactos do mal gerenciamento financeiro é a ausência de dados gerenciais, que pode impedir a implementação de decisões assertivas. A falta de informações precisas e atualizadas pode dificultar o controle financeiro e levar a organização a tomar decisões equivocadas.

Segundo uma pesquisa realizada por Ching e Fernandes (2019. n.p.), a falta de informações gerenciais foi identificada como uma das principais dificuldades enfrentadas pelos gestores financeiros em organizações de pequeno e médio porte. Essa falta de dados pode prejudicar a administração do fluxo de caixa, planejamento financeiro e a avaliação da rentabilidade da empresa.

3.1.1. MAXIMIZAÇÃO DAS DESPESAS ORIUNDAS DE AUMENTOS DE PERDAS E DESPERDÍCIOS

Outro impacto do mal gerenciamento financeiro é a maximização das despesas provenientes de perdas e desperdícios. Considerando a pesquisa realizada por Rocha e Leite (2021, n.p.), a má gestão financeira pode gerar perdas e desperdícios de recursos, resultando em prejuízos para a organização.

Os autores destacam a importância de uma gestão financeira eficiente, que inclui o controle das despesas, o do fluxo de caixa e a redução dos custos operacionais. Assim sendo, o não respeito aos prazos também pode também impactar a gestão financeira.

A filosofia de gestão *Lean Manufacturing* (Produção Enxuta), tem como fundamento primário o combate ao desperdício que inviabiliza a capacidade de produção e a lucratividade das organizações.

Quando ocorrer um dispêndio de recursos em um montante superior ao planejado para a produção de um produto ou serviço a competitividade e a solidez financeira da organização será afetada negativamente.

É importante salientar que em conformidade com o tipo de recurso utilizado em excesso, poderá impactar sobremaneira a ecologia e a própria organização negativamente. É muito importante conceituar o que vem a ser perda e desperdício conforme a terminologia de custos. Segundo Martins (2010, n.p.) perdas são bens ou serviços consumidos de forma anormal e involuntária. Não são sacrifícios feitos com intenção de obtenção de receita. Os gastos imprevisíveis que não promovem qualquer retorno para a organização são denominados de perdas. Nesse caso é necessária uma dedicação redobrada para evita-las.

> A competitividade do mercado globalizado implica na busca contínua por redução de custos e aumento de eficiência. Onde existir um processo de transformação, haverá perdas, tendo em vista que as perdas são inerentes ao processo produtivo. No entanto, quanto maior o desperdício, menor será a eficiência desse sistema. Pode-se afirmar então que a performance de um sistema pode ser mensurada pelo seu nível de perdas no processo. Logo, as organizações que almejam atingir desempenho de excelência e qualidade em relação à concorrência, devem direcionar esforços para uma análise minuciosa dos seus processos, com o propósito de reduzir ou eliminar perdas e desperdícios (Esteves et al 2010, n.p.).

Os desperdícios, são fatores de produção utilizados que não incorporam valor ao produto ou serviço, principalmente para o cliente. A sua estrutura é formada pelo consumo de recursos ou tempo produtivo que extrapolam a quantidade necessária ou de maneira imprópria e como consequência maximizam os gastos da organização.

> A busca pela eliminação dos desperdícios foi a motivação inicial do Sistema de Produção Enxuta. Seus fundadores, Taiichi Ohno e Eiji Toyoda, determinaram que a busca incessante pela eliminação de desperdícios era a única forma de elevar a produtividade japonesa. Assim, os desperdícios foram classificados em sete tipos: desperdícios de superprodução, de movimentação desnecessária, de espera, em transporte, do processamento em si, de estoque e de produzir produtos defeituosos. A eliminação completa desses desperdícios aumenta a eficiência de operações em uma ampla margem. (Ohno, 1997, n.p.).

Segundo Taiichi Ohno, engenheiro de produção são sete os tipos de desperdícios que existem em diversos segmentos organizacionais. São eles: (a) **defeitos**: produtos defeituosos; serviço mal elaborado; produto fabricado com matéria-prima com defeito ou inadequada; (b) **excesso de produção**: produção efetiva realizada fora da programação em termos de quantidade e tempo de produção acima do planejado; (c) **espera**: equipamentos ou equipes ociosas em função de falta de manutenção ou falta de insumos para a produção; (d) **transporte**: locomoção de materiais e máquinas sem necessidade no chão da fábrica; (e) **movimentação**: deslocamento de equipes e colaboradores sem necessidade ou inapropriada; (f) **processamento inapropriado**: processos realizados pelas equipes ou máquinas que não agregam valor a organização ou para o cliente, e; (g) **estoque**: excesso de estoque de produtos ou matéria-prima.

O tempo padrão de uma operação produtiva é determinada pelo uso de uma ferramenta denominada de cronoanálise. Com a utilização dessa ferramenta se torna possível localizar o desperdício na produção e qual a causa do porquê os colaboradores estão sobrecarregados. A sua origem está intimamente relacionada aos trabalhos realizados por Frederick Taylor que focou no estudo de tempos, juntamente com a segregação das operações e Frank Bunker Gilbreth que dedicou ao estudo pormenorizado dos movimentos.

> O estudo de tempos a partir da cronoanálise é uma maneira de medir e controlar e demonstrar estatisticamente a tarefa a ser realizada, calculando o tempo. Esses tempos são estudados e cronometrados a fim de eliminar ociosidades, racionalizando ainda fadigas dos operadores, pois suprindo essas falhas a produção será otimizada. (Peinado & Graeml, 2004, n.p.).

O principal objetivo é estudar os tempos de execução de cada tarefa durante a produção de vários produtos.

Em função desse fato é possível realizar uma análise pormenorizada das atividades demonstrando os pontos que necessitam de adequações e estipulando tempos padronizados para os processos produtivos. Como resultado dessa implementação será possível produzir métodos mais ágeis e eficiente para a execução de uma atividade produtiva.

A partir dessa definição é possível compreender a importância e a influência que a cronoanálise impõem em uma linha produtiva. Portanto, através dela é possível, tendo como base a medição dos tempos padrões, balancear uma linha de montagem ou produção e definir quais atividades agregam valor para a organização.

> O estudo de tempos e métodos tem um importante papel nesse cenário, pois objetiva desenvolver e padronizar o sistema e o método escolhido, determinar o tempo gasto por uma pessoa qualificada e devidamente treinada, trabalhando em um ritmo normal, para executar uma tarefa ou operação específica e orientar o treinamento de trabalho no método perfeito. Somado a isso, a padronização dos métodos de trabalho e a definição do tempo padrão de cada atividade do processo produtivo, são fatores fundamentais para que as empresas consigam otimizar suas operações e aumentar sua produtividade (Barnes, 1977, n.p. & Vieira et al., 2015, n.p.).

O tempo necessário para um colaborador competente e habilitado laborando em ritmo normal, realizar uma atividade específica é denominado de tempo padrão. Na composição do tempo padrão é necessário agregar o tempo consumido com as interrupções para descanso provocados pela fadiga, necessidades pessoais e várias outras interrupções inevitáveis que faz parte do tempo de labor do colaborador.

Segundo um estudo realizado por França, Valente e Rebouças (2019, n.p.), a falta de planejamento financeiro pode levar a empresa a atrasar pagamentos, o que pode prejudicar a relação com fornecedores e comprometer o fluxo de caixa. Os autores destacam a relevância do planejamento financeiro para assegurar o cumprimento dos prazos e evitar prejuízos para a organização.

Isto implica em ser fundamental que a administração financeira seja desenvolvida de forma eficiente, com o objetivo de minimizar os impactos negativos do mal gerenciamento financeiro. Portanto, uma gestão financeira adequada pode garantir o equilíbrio financeiro da organização, o cumprimento dos prazos, a maximização dos lucros e o desenvolvimento organizacional.

> Elas, normalmente são dotadas de um controller integrado à estrutura do departamento financeiro. As responsabilidades inerentes ao planejamento orçamentário são de exclusividade do setor financeiro. A administração da pequena empresa é essencialmente pessoal. Quanto menor for o negócio, mais informal será a contabilidade, onde os recursos comerciais e pessoais se confundem (Solomon, 1986, n.p.)

A administração financeira nas microempresas é um desafio constante, principalmente pela falta de recursos e expertise na área. Segundo dados do Sebrae (2021, n.p.), cerca de 27% das micro e pequenas organizações fecham por problemas financeiros.

Isso pode ser decorrente da ausência de uma estrutura financeira adequada, o que acaba impactando diretamente o crescimento e o desenvolvimento da organização.

Nesse contexto, é importante que a microempresa adote uma estrutura financeira que esteja intimamente relacionada com as suas necessidades e recursos disponíveis. Como afirmam Santos e Araújo (2020. n.p.), a estrutura financeira ideal para uma microempresa é aquela que melhor representa sua realidade, considerando seus recursos e suas necessidades.

Uma das alternativas para a administração financeira em microempresas é a terceirização de alguns processos, como a contabilidade e a controladoria, que podem ser executados por organizações especializadas na área. Dessa forma, a microempresa pode se concentrar em outras atividades, sem abrir mão da eficiência financeira.

É importante ressaltar que a área financeira de uma microempresa não deve ser subestimada, pois é ela que proporciona informações valiosas para a tomada de decisão.

Um estudo de Nascimento et al. (2019, n.p.) demonstrou que a gestão financeira eficiente está diretamente relacionada à sustentabilidade das microempresas. Ou seja, quanto mais eficiente a área financeira, maiores são as chances de sucesso da organização.

Finalizando, é relevante evidenciar que as microempresas possuem um papel fundamental na economia do país, contribuindo para a geração de empregos e o desenvolvimento econômico. Conforme destaca Longenecker (1998, n.p.), as pequenas empresas têm uma contribuição econômica similar àquela das grandes empresas. Ou seja,

a implementação de uma estrutura financeira mais eficiente e independente pode trazer inúmeras mudanças no organograma, proporcionando mais segurança e continuidade ao negócio.

A estruturação da área financeira é uma tarefa crítica para a sobrevivência e desenvolvimento da organização, e não depende do seu porte.

No entanto, os desafios enfrentados pelas áreas financeiras podem variar amplamente entre as organizações de pequeno, médio e grande porte, como discutido nos estudos de caso apresentados no Quadro 1.

Enquanto as pequenas organizações lutam para encontrar recursos financeiros e talentos para criar uma área financeira estruturada, as organizações de grande porte conseguem enfrentar dificuldades para gerenciar a complexidade de seus sistemas financeiros. s empresas podem levantar capital de investimento por meio de várias fontes, mediante uma variedade de instrumentos financeiros.

As linhas de crédito não obrigam o banco a emprestar dinheiro, tendo em vista que ele é livre para estabelecer a taxa de juros que almejar no momento em que a empresa necessita do empréstimo. A taxa estiver elevada, a empresa poderá desistir da linha de crédito disponível. Por isso ao realizar um empréstimo é importante pesquisar nas instituições financeiras acessíveis as taxas de juros propostas, pois, elas podem variar consideravelmente (Grinblatt & Titman, 2005, n.p.).

Comumente, no entanto, a tecnologia pode desempenhar um papel crítico na simplificação e automação de processos financeiros, permitindo que as organizações se concentrem em atividades de valor agregado.

Dado o ambiente empresarial altamente competitivo no Brasil (Ipea, 2019, n.p.), é imprescindível para as organizações de pequeno porte estabelecerem uma estrutura financeira sólida para garantir a sobrevivência e o crescimento no mercado.

Com base nos estudos de caso discutidos anteriormente (Quadro 1), uma abordagem eficaz para a estruturação de uma área financeira pode incluir a adoção de tecnologias como BI (*Business Intelligence*) ou Inteligência de Negócios e *Big Data*, a fim de automatizar e simplificar processos financeiros e aumentar a eficiência operacional.

Além disso, pode ser oportuno para as organizações de pequeno porte buscar orientações de profissionais experientes da área financeira e explorar soluções financeiras de terceiros, como serviços de contabilidade e finanças, para complementar seus esforços internos.

Concordando com Primak (2008, p.17), no ambiente de negócios altamente competitivo de hoje, a qualidade e pontualidade da informação de negócios para uma organização não é a escolha entre lucro ou perda: Pode ser uma questão de sobrevivência ou falência. Nenhuma organização pode negar os inevitáveis benefícios do BI.

Relatórios recentes de analistas do setor mostram que, nos próximos anos, milhões de pessoas usarão ferramentas visuais de BI e analise de BI todos os dias.

A construção de uma estrutura financeira sólida e a implementação de processos financeiros eficazes são passos críticos que possibilitam para as organizações de pequeno porte sejam competitivas e bem-sucedidas em um mercado altamente dinâmico e desafiador.

3.2. ESTRUTURAÇÃO DO DEPARTAMENTO FINANCEIRO NAS ORGANIZAÇÕES DE PEQUENO, MÉDIO E GRANDE PORTE NO BRASIL

A administração financeira é prioritária para o sucesso das organizações, independentemente de seu porte. É necessário que as organizações de pequeno e médio porte, em particular, tenham um setor financeiro bem estruturado para manter sua saúde financeira e se manter competitivas no mercado.

Um estudo realizado por Ching e Fernandes (2019, n.p.) mostra que gestores financeiros de pequenas e médias empresas enfrentam diversas dificuldades em seus departamentos financeiros. A falta de recursos, de capacitação e de planejamento financeiro adequado são alguns dos principais desafios encontrados. Para enfrentar essas dificuldades, é necessário ter uma área financeira com uma estrutura adequada. Segundo Rocha e Leite (2021, n.p.), essa estrutura pode variar de acordo com o porte da empresa e suas necessidades específicas.

Nas microempresas, é comum que a liderança financeira seja exercida pelo empresário em conjunto com um analista de tesouraria, e as atividades de contabilidade e controladoria sejam terceirizadas, como aponta Silva (2010. n.p.). Já em organizações de médio porte, é comum a contratação de um *controller* para o setor de controladoria, que será responsável pelo planejamento financeiro.

As organizações de grande porte, por sua vez, possuem uma estrutura mais complexa, com uma área específica para cada função financeira, como tesouraria, administração de contas a receber e a pagar, contabilidade, administração de riscos e de impostos. O setor de controladoria também é importante, pois é responsável pelo planejamento financeiro e pela avaliação das informações financeiras da organização.

Um exemplo de organização com uma estrutura financeira bem definida é a *Apple Inc*.

Conforme o relatório anual da organização de 2020, a *Apple* possui uma área financeira composta por várias áreas, incluindo tesouraria, impostos, contabilidade e controladoria, entre outras.

Quadro 2 - Caso Apple

Caso	Referências	Desafios encontrados	Estrutura do departamento financeiro adotada
APPLE	Cook, T. (2021); Fritz, A. (2018); Lashinsky, A. (2018); Mallin, M. (2018).	Gerenciamento de crescimento explosivo, manter a liderança em inovação e qualidade de produtos	Departamento financeiro bem estruturado com liderança forte e equipes específicas para cada função financeira

Fonte: Elaborado pelo autor.

O setor de controladoria é responsável pela área financeira, pela análise de dados financeiros e pela elaboração de relatórios financeiros para a diretoria da empresa. Segundo descritos nos estudos acima listados no Quadro 2, *Apple* enfrentou vários desafios ao longo dos anos, incluindo gerenciar seu crescimento explosivo e manter a liderança em inovação e qualidade de produtos.

A organização tem sido capaz de superar esses desafios, em grande parte, graças à sua abordagem única para a organização e gestão, que incentiva a inovação e criatividade. Neste sentido, a *Apple* tem uma estrutura financeira bem estruturada, com liderança forte e equipes específicas para cada função financeira. O CFO (*Chief Financial Officer*) Luca Maestri lidera a equipe financeira da *Apple* e é responsável pela estratégia financeira global da organização.

A área financeira inclui equipes específicas para tesouraria, contabilidade, relações com investidores e planejamento financeiro. A organização também terceiriza algumas funções financeiras, como a gestão de risco de moeda estrangeira. A estrutura da área financeira da *Apple* foi projetada para fornecer à organização as informações financeiras necessárias para a implementação de decisões informadas e estratégicas.

Isso permite que a *Apple* gerencie seu crescimento e desenvolva novos produtos inovadores, enquanto mantém sua liderança na indústria de tecnologia.

As vantagens competitivas precisam ser reinventadas e os setores de baixa intensidade em tecnologia e conhecimento perdem participação econômica. O desafio de produzir mais e melhor vai sendo substituído pelo desafio de inovar os produtos, serviços, processos e sistemas gerenciais (Vaz, Fagundes & Pinheiro, 2009, n.p.). Além disso, a organização tem uma cultura de inovação e criatividade que incentiva a equipe financeira a raciocinar a médio e longo prazo para encontrar soluções financeiras exclusivas para o enfrentamento dos desafios de negócios.

Outro exemplo é a Coca-Cola. Conforme o relatório anual da empresa de 2020, a Coca-Cola possui uma área financeira composta por vários setores, incluindo contabilidade, tesouraria, impostos, planejamento e análise financeira, entre outras. O setor de planejamento e análise financeira é responsável pela análise de dados financeiros e pela elaboração de relatórios para a diretoria da empresa.

Quadro 3 - Caso Coca-Cola

Caso	Referências	Desafios encontrados	Estrutura do departamento financeiro adotada
Coca-Cola	Coca-Cola. (2021, February 10); Dobson, J. (2021, March 18); Jennings, L. (2018, August 22); The Coca-Cola Company. (2021)	Queda na demanda devido à pandemia, necessidade de cortar gastos e marcas, necessidade de reinvenção	Estrutura de Departamento Financeiro não encontrada nas referências

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme descrevem as referências acima apresentadas, a Coca-Cola enfrentou vários desafios ao longo dos anos, incluindo o declínio nas vendas de refrigerantes tradicionais e a necessidade de se adaptar a mudanças nas preferências do consumidor. Com a pandemia da Covid-19, a empresa também teve que enfrentar o impacto negativo na demanda por bebidas e o fechamento de restaurantes e cinemas que vendiam seus produtos.

Para superar esses desafios, a Coca-Cola tem se concentrado na diversificação de sua linha de produtos e na ampliação de suas ofertas de bebidas não carbonatadas, além de explorar oportunidades em novos mercados. Neste sentido, como destacam os estudos e referências elencados no quadro 3, a Coca-Cola tem um setor financeiro bem estruturado, liderado pelo CFO (*Chief Financial Officer*) John Murphy.

A equipe financeira da organização inclui funções, como contabilidade, tesouraria, gestão financeira e análise financeira. A organização também tem uma equipe focada na manipulação de riscos financeiros, como flutuações cambiais e volatilidade nos preços das commodities. A estrutura da área financeira da Coca-Cola é projetada para fornecer informações financeiras precisas e oportunas para implementar decisões estratégicas e informadas. A equipe financeira trabalha em estreita colaboração com outras funções de negócios, como marketing e operações, para assegurar que a organização esteja preparada para enfrentar desafios financeiros e aproveitar oportunidades de crescimento.

A Coca-Cola também tem uma cultura de inovação e empreendedorismo, incentivando a equipe financeira a encontrar soluções criativas para problemas de negócios e buscar oportunidades para maximizar o valor dos acionistas.

> A inovação também é declarada como uma necessidade capaz de inflamar o desejo de mudança, e de se reinventar, sendo considerada uma questão de sobrevivência, pois, as infrequências tecnológicas e mercadológicas causam rápidas e significantes mudanças no composto socioeconômico e cultural, o que força as organizações a se adequarem, assim, quem não estiver adaptado a esse novo cenário deve se preparar, então, para um desfecho gradativo ou imediato (Rodriguez & Rodriguez, 2005, n.p.).

Em resumo, a estrutura da área financeira varia conforme o porte da organização e suas necessidades específicas.

É necessário que as organizações de pequeno e médio porte busquem a estrutura mais adequada para suas necessidades, considerando a terceirização de atividades específicas, como contabilidade e controladoria, e a implementação de setores mais complexos e independentes para gerir as atividades financeiras da organização.

> A controladoria atua no processo de gestão com o objetivo de proporcionar aos gestores os meios que os levem a atingir a eficácia organizacional, de modo que todas as decisões estejam voltadas à harmonia operacional, tomadas sempre à luz dos objetivos globais da organização e com os gestores atuando de forma sincronizada no sentido de gerarem, com suas ações, os melhores resultados possíveis com o menor sacrifício de recursos possíveis (Giongo & Nascimento, 2005, p.1).

O setor de controladoria é fundamental para a gestão financeira e a avaliação das informações financeiras da organização. As áreas que compõe o setor financeiro serão dotadas de uma liderança que responderá hierarquicamente ao diretor financeiro, e este, estará subordinado à presidência da organização.

> Os gerentes não podem planejar, organizar, liderar e controlar efetivamente se não tiverem acesso à informação. Por outro lado, esse excesso de informação pode representar um problema se o gestor não

> atribuir as características úteis necessárias para as informações que deseja extrair. (Jones & George, 2008, n.p.)

As informações precisam estar disponíveis, e confiáveis no momento oportuno em que se torna necessária para alavancar as operações das organizações objetivando atingir os resultados estratégicos planejados. A fase de transformação de dados em informações seguras e confiáveis necessárias para a implementação de decisões, facilitará a análise da performance da organização no mercado em que atua. Portanto, é possível afirmar que, as informações mantidas e devidamente registradas podem se transformar em um dos seus principais bens ativados. Como exemplo é possível citar o uso das ferramentas de *Business Intelligence* (BI) e *Big Data (BD)*.

Essas ferramentas possibilitam que as organizações de setores diversificados consigam obter discernimentos inovadores confrontando registros diferentes para localizar a melhor estratégia para implementação de suas metas e alcançar seus objetivos. O quadro abaixo ilustra como estas ferramentas tecnológicas impactam o setor de gestão financeira. Os estudos listados contextualizam o universo brasileiro de organizações de micro porte.

Quadro 4 - Aplicações de BI e BD na gestão financeira de empresas de micro porte

Autor	Título da obra	Ferramentas utilizadas	Achados com foco na gestão financeira
Fernandes e Pereira (2019)	Business Intelligence e Big Data: Uma Análise Bibliométrica	BI e Big Data	As ferramentas são capazes de fornecer informações estratégicas relevantes para a gestão financeira, auxiliando na tomada de decisão
Veras, P. F. et al. (2021)	Uso de Business Intelligence em uma empresa de varejo	BI	O uso da ferramenta proporcionou a otimização do processo de tomada de decisão financeira, possibilitando a redução de custos e aumento da receita
Suhett, A. L. B. et al. (2019)	Business Intelligence e Big Data na gestão financeira de PMEs	BI e Big Data	As ferramentas permitem a análise mais precisa e rápida de dados financeiros, possibilitando a identificação de problemas e oportunidades de melhoria
Silva, J. G. et al. (2020)	Utilização do Business Intelligence na gestão financeira	BI	A ferramenta permitiu a criação de indicadores financeiros para auxiliar na tomada de decisão, além de possibilitar a análise mais eficiente de dados

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.2.1. ESTRUTURA FINANCEIRA DE UMA ORGANIZAÇÃO DE PEQUENO PORTE NO BRASIL

O Brasil é um país marcado por uma grande diversidade econômica, social e cultural. No entanto, a realidade das pequenas organizações no país é um assunto que merece ser focado. As organizações de pequeno porte são importantes para o desenvolvimento econômico e social do país, pois são responsáveis por grande parte dos empregos formais e da movimentação financeira em diversas regiões do país.

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2021, n.p.), as micro e pequenas organizações representam mais de 99% do total de empresas no Brasil e são responsáveis por cerca de 52% dos empregos formais no país. Além disso, elas contribuem significativamente para o Produto Interno Bruto (PIB) do país. Apesar da importância das pequenas organizações para a economia brasileira, elas defrontam com diversos desafios. Segundo o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, 2019, n.p.), as pequenas empresas no Brasil apresentam um quadro financeiro fragilizado. Isso se deve a diversos fatores, como a falta de acesso ao crédito, a elevada carga tributária e a baixa capacidade de investimento em tecnologia e inovação.

Além disso, as pequenas organizações brasileiras defrontam com obstáculos relacionados à administração financeira, que poderá proporcionar problemas como, ausência de planejamento financeiro e dificuldades para perpetualizar a saúde financeira da organização.

Conforme o estudo da Serasa Experian (2017, n.p.), cerca de 50% das pequenas empresas no Brasil fecham as portas antes de completar cinco anos de existência, principalmente por problemas financeiros. Dessa forma, é importante compreender a estrutura financeira da organização de pequeno porte brasileira, objetivando identificar os desafios enfrentados pelas organizações e propor soluções para superá-los.

Para isso, é necessário analisar as particularidades do contexto brasileiro em relação à administração financeira de pequenas organizações, bem como as principais tendências e desafios enfrentados por essas organizações no país. Nos próximos parágrafos, será apresentado alguns dados e gráficos que ajudam a ilustrar a situação das pequenas organizações no Brasil em relação à gestão financeira.

Com base nessas informações, serão identificados os desafios enfrentados pelas organizações de pequeno porte no país e propor soluções para superá-los.

A seguir serão apresentados quatro casos, exemplificando como, no contexto brasileiro, as organizações de micro porte buscam estruturar as suas áreas responsáveis pela administração financeira de suas operações. Esses casos estão estruturados de maneira a evidenciar o segmento e os desafios que vivenciam e quais os resultados encontrados, a partir da implementação de ações com foco na gestão financeira.

Quadro 5 - Caso Empreendedorismo em tempos de crise

Desafios encontrados	Estrutura do departamento financeiro
- Dificuldades de acesso a crédito	- Não havia um departamento financeiro formalizado
- Baixo capital de giro	- A gestão financeira era centralizada na proprietária
- Alta carga tributária	- Falta de conhecimento e habilidade em finanças
- Falta de planejamento financeiro	- Ausência de controles financeiros
- Dificuldades em controlar o fluxo de caixa	- Dificuldades em negociar com fornecedores
- Pouca capacidade de investimento em tecnologia e inovação	- Ausência de orçamento
- Dificuldades em identificar os custos reais da produção	- Baixo controle de estoque e falta de planejamento de compras

Fonte: Adaptado de Basso & Souza, 2019.

A organização enfrentou vários desafios, como a instabilidade econômica do país, aumento dos custos e dificuldades de acesso a crédito. A concorrência acirrada foi um desafio constante, além da necessidade de acompanhar as tendências de mercado para manter a competitividade. Vale aqui salientar que, o que se considera Crédito é, em essência, mais do que conceder empréstimos medindo-se a capacidade de solvência de um "tomador". Na verdade, trata-se de recursos financeiros que, ao serem destinados à atividade produtiva de uma empresa, podem propiciar auto liquidação e fomentar seu crescimento econômico e financeiro (Berni, 1999, n.p.)

Tendo isto em vista, a organização adotou uma estrutura de setor financeiro simplificada, sendo que o cargo de gestor financeiro foi ocupado pelo proprietário.

A estratégia adotada foi a de reduzir os custos fixos, controlar os gastos com despesas e incrementar as vendas online ampliando o alcance dos produtos.

Com a implementação das novas estratégias de gestão em função da crise, a organização superou os desafios e manteve seu processo produtivo alcançando os resultados desejados. A adoção das vendas online e redução de custos foram determinantes para a conquista de novos clientes e manutenção da lucratividade. A organização conseguiu estabilizar a sua competitividade no mercado em que atua. E isto vem ao encontro do que destaca Degen (1989, n.p.), quando o autor destaca que a competitividade é a base do sucesso ou fracasso organizacional, especialmente, quando num contexto de livre concorrência. Boa competitividade resulta em próspero destaque e adequação das tarefas da organização no mercado.

Quadro 6 - Caso Departamento financeiro de uma empresa de varejo

Desafios encontrados	Estrutura do departamento financeiro
- Falta de organização e planejamento financeiro	- Departamento financeiro inexistente
- Dificuldades em gerir fluxo de caixa	- Ausência de controles financeiros
- Pouca familiaridade com indicadores financeiros	- Centralização da gestão financeira nas mãos do proprietário
Ausência de uma política financeira clara e bem definida	

Fonte: Adaptado de Oliveira & Costa, 2020.

Dentre os desafios encontrados, os autores destacam a ausência de organização, planejamento financeiro, de ferramentas apropriadas para a administração financeira, de processos nítidos para a implementação de decisões financeiras.

Esses fatores afetavam a eficiência do departamento e comprometiam o desempenho da organização de forma ampla.

Assim, o foco do planejamento financeiro é evitar surpresas e desenvolver planos alternativos de providências a serem tomadas caso ocorra imprevistos. A ausência de planejamento financeiro eficaz em longo prazo é uma razão citada para a ocorrência de dificuldades financeiras e a falência de empresas (Zdanowicz, 2009, n.p.).

A organização incorporou uma estrutura para o setor financeiro mais eficiente, criando uma área específica para a gestão financeira, contratou um profissional especializado em finanças e implantou uma estratégia de gestão financeira integrada ao sistema de gestão empresarial.

Criou, também, processos para implementação de decisões financeiras, com a determinação de limites de gastos e elaborou os orçamentos anuais. E isto foi possível, não por um processo sofisticado de intervenção, mas, ao contrário, pela adoção de simples ações de gestão financeira.

> Administração financeira é o ofício do planejamento, da organização e da prevenção de riscos ou de situações indesejáveis no futuro. Exercer a administração financeira no negócio não requer recursos poderosos e caros ou aprendizados muito profundos para sua realização. Conhecimentos medianos de contabilidade e finanças e soluções baratas de sistemas de gestão, alguns disponíveis em planilhas eletrônicas, podem resolver eficientemente a questão. Em síntese, pode-se dizer que o responsável pelas finanças de uma empresa é aquele que controla, planeja e impõe limites de gastos, mas que também avalia custos, projetos e oportunidades (Antonik, 2016, p.13).

A organização passou a ter uma visão mais nítida da situação financeira, com maior organização e eficiência. A implementação da ferramenta de gestão financeira integrada ao sistema de gestão empresarial também contribuiu para a otimização de processos e

redução de erros. Além disso, a contratação do profissional especializado em finanças trouxe uma nova perspectiva e expertise para o departamento, contribuindo para o desenvolvimento de estratégias financeiras mais eficazes e para a implementação de decisões mais embasadas.

Quadro 7 - Caso Departamento financeiro em uma empresa de construção civil

Desafios encontrados	Estrutura do departamento financeiro
- Falta de um planejamento financeiro efetivo	- Departamento financeiro inexistente
- Desorganização no registro e controle de informações financeiras	- Gestão financeira centralizada no proprietário
- Dificuldades em gerir fluxo de caixa	- Ausência de controles financeiros
- Ausência de uma política financeira clara e bem definida	- Dificuldades em negociar com fornecedores

Fonte: Adaptado de Cavalcanti & Ribeiro, 2021.

Dentre os desafios encontrados, se destacam a ausência de um controle financeiro e a ausência de organização dos processos. Além disso, a organização enfrentava problemas relacionados com a administração de contas a pagar e a receber, bem como na gestão da movimentação de caixa.

Para superar esses desafios, a organização adotou uma estrutura cujo objetivo era centralizar as informações financeiras e maximizar a eficiência na gestão dos processos. Implantou uma área financeira e contratou alguns profissionais competentes e habilidosos em finanças e investimentos.

A partir daí a organização, adquiriu softwares específicos para operacionalizar a administração financeira e instituiu procedimentos de controle e fiscalização da movimentação do caixa, contas a pagar e a receber, além da análise de demonstrativos financeiros.

A organização obteve uma maximização no controle e na transparência das informações financeiras, minimizando a ocorrência de erros e maximizando a eficiência na gestão financeira. A administração do fluxo de caixa se tornou, mais estratégica, possibilitando uma análise mais efetiva da viabilidade de novos investimentos maximizando o valor econômico da organização. Neste sentido, vale destacar o posicionamento de Zdanowicz, (2004, p.186) sobre como se deve gerir uma movimentação de caixa:

> - os saldos de caixa apurados no boletim diário de caixa e bancos, no controle financeiro diário e no próprio fluxo de caixa, devem refletir o saldo real disponível em caixa; - o fluxo de caixa deverá ser revisto e divulgado, no máximo, até o dia cinco do mês seguinte, a fim de que se possa orientar o rumo dos negócios; - todos os elementos responsáveis deverão posicionar-se no último dia de cada mês para efeito de estimativa, mesmo que algumas informações tenham-se realizado nos primeiros dias do mês seguinte e a projeção ainda não tenha sido elaborada; - a data dos documentos não é significativa para efeito de fechamento do mês. Há, normalmente, uma defasagem entre a data do recebimento do numerário, podendo ser fixado, portanto, o momento do fechamento do período; - conforme já foi exposto, ao referir-se ao caixa, na realidade, está-se referindo ao controle do disponível.

A reestruturação do departamento financeiro contribuiu para o aprimoramento na parceria com os fornecedores, honrando os seus compromissos financeiros nos prazos pactuados e obtendo negociações mais vantajosas e rentável. Para Zdanowicz (1986, n.p.) a empresa que utiliza o fluxo de caixa, contém recursos financeiros para a elaboração de seus pagamentos e recebimentos.

A movimentação de caixa representa a situação real da empresa, considerando todos os seus recursos e aplicações. É definido por uma programação financeira de entradas e saídas e como instrumento financeiro.

Quadro 8 - Caso Departamento financeiro em uma empresa de confecções

Desafios encontrados	Estrutura do departamento financeiro
- Desorganização financeira	- Departamento financeiro inexistente
- Falta de registros e controles financeiros	- Gestão financeira centralizada no proprietário
- Dificuldades em gerir fluxo de caixa	- Ausência de políticas e procedimentos financeiros
- Falta de conhecimento sobre gestão financeira	- Dificuldades em negociar com fornecedores

Fonte: Adaptado de Cavalcanti & Ribeiro, 2021.

A organização estudada passou por um processo de reestruturação em sua gestão financeira, pois até então não possuía uma área financeira formalizada.

Dessa forma, a principal dificuldade encontrada foi a falta de organização e controle financeiro, o que prejudicava a implementação de decisão da organização.

A administração financeira era centralizada no proprietário, que acumulava as funções de controle financeiro, planejamento e orçamento, além de outras atividades gerenciais. Uma condição bastante frágil e critica. Pois quando se trata de gestão financeira, tomar uma decisão:

> (...) é apenas uma das tarefas de um gerente. Normalmente, não exige mais que uma pequena fração de seu tempo. Mas tomar decisões é tarefa específica do gerente (...). Gerentes eficazes, portanto, tomam decisões eficazes (...) por meio de um processo sistemático, com elementos

> claramente definidos e em uma perfeita sequência de fases. (Drucker, 1974, p.124).

Para superar os desafios encontrados, a organização implementou um setor financeiro formalizado, que foi estruturado, iniciando com a contratação de um colaborador especializado em finanças. O departamento passou a ser o responsável pelo controle financeiro, planejamento e orçamento, além da administração do fluxo de caixa e das negociações com fornecedores.

Também foram adotados controles financeiros mais rigorosos, incluindo a implantação de um sistema informatizado de gestão financeira e o estabelecimento de rotinas de escrituração e análise dos dados financeiros. Ações estabelecidas a partir de um planejamento financeiro mais estruturado e dinâmico. Ação basilar, uma vez que o

> (...) planejamento financeiro é um dos aspectos importantes para funcionamento e sustentação de uma empresa, pois fornece roteiros para dirigir, coordenar e controlar suas ações na consecução de seus objetivos. Dois aspectos-chave do planejamento financeiro são o planejamento de caixa e de lucros. O primeiro envolve o planejamento do orçamento de caixa da empresa; por sua vez, o planejamento de lucros é normalmente realizado por meio de demonstrativos financeiros projetados, os quais são úteis para fins de planejamento financeiro interno, como também comumente exigidos pelos credores atuais e futuros. (Gitman, 1997, p.588).

Com a implantação do setor financeiro e a adoção de controles mais confiáveis a organização conquistou a maximização da sua eficiência financeira e alavancou as suas tomadas de decisões. Com essas adequações a organização conseguiu obter uma visão mais nítida da situação financeira, o que possibilitou a implementação de objetivos financeiros mais realistas e o desenvolvimento de estratégias para alcançá-los.

Portanto, a organização conseguiu melhorar a sua capacidade de negociação com fornecedores e ampliou o seu acesso a novos financiamentos. Pois, através

> (...) do planejamento financeiro elaboram-se, de forma prática e objetiva, as estratégias e as ações futuras da empresa (...). O planejamento financeiro deve gerar informações de qualidade e quantidade, no momento certo, para que a direção possa analisar, interpretar e tomar decisões de forma segura, rápida e inteligente, tendo em vista os aspectos econômicos e financeiros a serem enfrentados pela empresa. (Zdanowicz, 2003, p.221).

No limite de ações o caso evidencia a emergência de um paradigma diferente de atuação, em termos de gestão financeira.

A necessidade de estar atento para diversos métodos na elaboração de um plano financeiro estratégico, com a finalidade de localizar as informações relacionadas a situação econômica do negócio, definindo os objetivos e as metas, descrevendo as tarefas necessárias para alcançar o objetivo desejado, os prazos e os recursos necessários, são imprescindíveis para a alavancagem financeira da organização.

CAPÍTULO

04 Origem e estrutura do capital de giro: indicadores e suas estratégias de análises

4. ORIGEM E ESTRUTURA DO CAPITAL DE GIRO: INDICADORES E SUAS ESTRATÉGIAS DE ANÁLISES

Um dos conflitos essenciais para a maximização do valor econômico de uma organização é sem dúvida a composição da estrutura de capitais. Essa estrutura necessita de uma consistência forte para ultrapassar os obstáculos imprevisíveis que o mercado financeiro costumeiramente faz surgir.

> A gestão do capital de giro é de grande importância para a saúde financeira das empresas, nela pode-se observar a capacidade de pagamento a curto prazo, solvência, da empresa, acredita que o desafio aos gestores é equilibrar a necessidade de capital de giro e a capacidade de pagamento a curto prazo de uma empresa, sem perder o foco que é a rentabilidade ou lucro (Stolle, 2016, n.p.).

A combinação de recursos que compõem a estrutura de capitais de uma organização é formada por captações provenientes de duas fontes: capital próprio e de terceiros. O capital próprio tem como origem os investimentos dos sócios. O capital de terceiros é originário de captações de financiamentos e créditos assumidos juntamente com fornecedores, governos, instituições financeiras e colaboradores etc. Essas fontes de captação de recursos terão suas estruturas aumentadas ou diminuída através da participação de alguns dos capitais.

> A estrutura de capital é tratada em finanças como a combinação entre capitais próprios e de terceiros numa organização. A teoria tradicional propunha a existência de uma estrutura ótima de capital capaz de diminuir os custos associados à obtenção desses recursos, promovendo assim um incremento no valor da empresa (Durand, 1952, n.p.).

A maneira como uma organização financia a influência múltipla de diferentes fontes de recursos é denominada no mercado financeiro como estrutura de capital. Esse conceito é valioso, porque, na sua ausência, não será possível acessar o custo de capital de um negócio, e isso poderá determinar mudanças na geração de valor.

A estrutura de capital demonstra como as organizações manipulam as diversas modalidades de recursos atuantes na sua composição. As variações de capitais têm características intrínsecas, como disponibilidades, custos e tributos distintos.

A estrutura de capital de uma organização está contida em seu balanço patrimonial, destacando a somatória do passivo não circulante e do capital social.

A estrutura de capital pode apresentar variações que dependem dos atributos da organização como lucratividade, tamanho, entre outros. Na prática ela tem a capacidade de ser personificada em relação a vontade de cada organização.

Para que isso aconteça a organização faz uso de mais ou menos capital social ou de terceiros para consumar as suas atividades. Isso tudo pode acontecer porque a estrutura de capital está intimamente ligada às estratégias da organização.

> Quando existem boas oportunidades de investimentos, a empresa poderá financiá-los por meio de capitais próprios ou de terceiros. A opção por utilizar dívidas para financiar o projeto sinaliza ao mercado que a administração acredita que as ações estão subavaliadas. Uma decisão como essa é interpretada como um sinal positivo, visto que os resultados do novo investimento serão transferidos apenas para os atuais acionistas (Brito, Corrar & Batistella, 2007. n.p.).

A estrutura de Capital é um segmento da estrutura financeira; A composição do capital de uma organização envolve unicamente os recursos de longo prazo e é denominada de estrutura de capital. Em contrapartida a estrutura financeira é constituída pela junção de recursos de curto e longo prazo que são manipulados pelas organizações.

Portanto, as duas estruturas estarão incorporadas no balanço patrimonial da organização. A estrutura de capital fará parte do fundo de acionistas e dos passivos não circulantes; e a estrutura financeira irá compor o lado das ações e passivos circulante.

4.1. INTERFERÊNCIA NA ESTRUTURA DE CAPITAL DE UMA ORGANIZAÇÃO

Segundo Procianoy e Schnorrenberger (2004, n.p.), a decisão sobre a estrutura de capital das empresas pode não ser apenas determinada por fatores contextuais internos e externos, mas também por outros aspectos importantes, como valores, objetivos, preferências e interesses dos sócios controladores, que provocam impacto nas preocupações básicas de risco financeiro e de controle das companhias.

Diversos elementos podem contribuir ou influenciar na estrutura de capital de uma organização, as variáveis tradicionais cuidadosamente consideradas são: (a) **Lucratividade**: quanto mais lucrativa for a organização mais rapidamente conquistará acesso a uma variedade de fontes de captação de recursos; (b) **Crescimento Potencial**: quanto maior for o potencial de crescimento de uma organização, maior será a expectativa de captação de recursos externos para promover essa expansão, e; (c) **Volatilidade**: quanto menor for a volatilidade dos ativos, maiores serão as oportunidades de captação de recursos de terceiros.

A exorbitância das taxas de juros praticadas no Brasil pode induzir os gestores de uma organização a contratarem capitais próprios por transparecer uma melhor opção para captação de recursos.

Conforme a Associação Nacional dos Executivos de Finanças, Administração e Contabilidade (ANEFAC) (2022, n.p.), a taxa média de juros para pessoa jurídica no Brasil em dezembro de 2021 foi de 22,28% ao ano.

Essa taxa elevada pode dificultar a captação de recursos por parte das organizações, levando os gestores a optarem por usar recursos próprios para financiar suas atividades.

Portanto, o relatório destaca que o *spread* bancário também continua elevado no país, o que contribui para a exorbitância das taxas de juros.

Já um relatório divulgado pelo Banco Central do Brasil (BCB) (2022, n.p.) em março de 2022 aponta que a taxa de juros média para financiamento de capital de giro no país em fevereiro de 2022 foi de 22,8% ao ano.

O relatório também destaca que as organizações têm enfrentado dificuldades para acessar o crédito devido às altas taxas de juros praticadas pelas instituições financeiras, resultando em busca por fontes de financiamento alternativas, como a emissão de debêntures e a busca por investidores anjos.

O aumento da concorrência entre as instituições financeiras pode contribuir para a redução das taxas de juros no país, beneficiando as organizações que precisam de capital de giro.

Porém, esta opção promove limitações no desenvolvimento organizacional provocado pela exigência de um relacionamento ótimo entre os sócios, notadamente a longo prazo no momento em que as operações se tornarão mais complexas e a organização necessitará ampliar a captação de recursos para continuidade de sua expansão.

Neste sentido, como apontam Sá (2017, n.p.) e Martins (2016, n.p.), o capital próprio proporciona ampla autonomia ao empresário para determinar o destino dos recursos recém captados, mas, na verdade, se torna uma opção onerosa em virtude de que a distribuição de dividendos só acontecerá após a organização cumprir pontualmente os seus compromissos financeiros.

Sob esta premissa, é possível conceber que o capital próprio, que é o investimento realizado pelos sócios se torna vulnerável por terem que absorver os riscos eminentes. Assim, se faz necessário um único período ruim para que o patrimônio seja ameaçado.

O capital de terceiro possibilita uma alavancagem mais rápida assegurando um fluxo estável de recursos, sem condicionamento em relação as questões societárias e a distribuição de lucros e dividendos.

> Um dos temas centrais em teoria de finanças corporativas diz respeito à estrutura de capital das empresas. Estrutura de capital refere-se à forma como as empresas utilizam capital próprio e capital de terceiros para financiar os seus ativos. Em linhas gerais, os capitais próprios são os recursos fornecidos pelos sócios ou acionistas, enquanto os capitais de terceiros envolvem os recursos obtidos por meio de dívidas (Brito; Corrar & Batistella, 2007, p.10).

Sob esta premissa, as organizações precisam angariar lucros necessários para distribuir os dividendos e liquidar o empréstimo ou financiamento, pelo seu montante.

Por exemplo, as organizações recém-constituídas ou que mantém uma gestão conservadora, preferem realizar investimentos com a utilização de capital próprio e as organizações consolidadas no mercado que produzem caixa e lucro ou tem um perfil mais arrojado, preferem realizar seus investimentos através de capital de terceiros.

A estrutura de capital é proveniente da relação entre capital próprio e de terceiros. Portanto, ela e composta por capital próprio e de terceiros.

A proporção entre ambos é determinada pelas características exigidas pelo plano de negócios em relação a geração de caixa e lucro, das perspectivas e projeções e da posição da organização no mercado. Esta é uma decisão estratégica que poderá proporcionar um crescimento sustentável a curto e longo prazo para as organizações.

CAPÍTULO

05 Análise dos resultados

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A estruturação e implantação de um setor financeiro é uma etapa crucial para o sucesso das organizações de médio porte no Brasil. Esse processo envolve a definição de papéis e responsabilidades, a escolha de ferramentas e sistemas de gestão financeira, bem como a contratação de profissionais capacitados para cuidar das finanças da organização.

O primeiro passo para a implantação de um setor financeiro eficiente é a definir clara as áreas de atuação e as responsabilidades de cada membro da equipe. É imprescindível que o departamento tenha uma estrutura hierárquica clara, com cargos bem definidos, de maneira a evitar conflitos e garantir a eficiência das atividades.

Além disso, é fundamental que a organização escolha as ferramentas de gestão financeira mais adequadas para o seu negócio. Entre as opções disponíveis estão softwares de gestão financeira, planilhas eletrônicas, sistemas integrados de gestão empresarial (ERP) e outras soluções que permitem o controle das finanças de forma automatizada e eficiente.

Outro aspecto importante na estruturação do setor financeiro é a contratação de profissionais capacitados e experientes na área.

É preciso buscar por pessoas que conheçam as particularidades do mercado financeiro brasileiro e que estejam atualizadas sobre as melhores práticas e tendências do setor.

Além disso, é fundamental que a área financeira mantenha uma comunicação eficiente com as outras áreas da organização, de forma a garantir que as decisões financeiras estejam alinhadas com os objetivos estratégicos da organização. Nesse sentido, é importante que o setor financeiro esteja integrado às áreas de marketing, vendas, recursos humanos e outras áreas-chave da organização.

A implantação de uma área financeira também envolve a definição de políticas e procedimentos internos, que garantam a integridade e transparência das atividades financeiras. É necessário que a organização estabeleça políticas claras para a administração de caixa, controle de despesas, gestão de estoques e outras áreas que impactam diretamente as finanças da organização.

Outro aspecto importante na implantação de um setor financeiro é a definição de indicadores financeiros que permitam avaliar o desempenho da organização.

Entre os indicadores mais comuns estão a movimentação de caixa, o Retorno Sobre o Investimento (ROI), o índice de endividamento e outros indicadores que permitem avaliar a saúde financeira da organização.

Além disso, é fundamental que a área financeira esteja alinhada com as leis e regulamentações do mercado financeiro brasileiro. É preciso que a equipe esteja atualizada sobre as obrigações fiscais e tributárias da organização, bem como sobre as normas contábeis que regem as atividades financeiras no país.

Outro aspecto importante na implantação de um departamento financeiro é a definição de um plano de contingência para situações de crise financeira.

É imprescindível que a organização tenha um plano de ação bem definido para lidar com situações de redução de vendas, maximização de custos ou outras situações que possam afetar as finanças da organização.

Por fim, é importante destacar que a implantação de um setor financeiro eficiente requer um investimento significativo por parte da organização. No entanto, os benefícios a longo prazo podem ser significativos, incluindo uma gestão financeira mais eficiente, uma implementação de decisões mais embasada e um aumento na rentabilidade da organização.

Diversos casos de sucesso podem ser encontrados no mercado, como o estudo de caso realizado por Basso e Souza (2019, n.p.), que analisou a implantação de uma área financeira em uma organização de micro porte do setor de confecções em um período de crise financeira.

Os autores destacaram a importância da definição de políticas claras de gestão financeira e da capacitação da equipe para lidar com situações adversas. Outro caso de sucesso foi descrito por Cavalcanti e Ribeiro (2021, n.p.), que analisaram a estruturação do departamento financeiro em uma empresa de construção civil.

Os autores destacaram a importância da escolha de ferramentas adequadas de gestão financeira e da contratação de profissionais experientes para vivenciar as particularidades do setor.

Oliveira e Costa (2020, n.p.) também descreveram um estudo de caso sobre a organização e eficiência do setor financeiro em uma organização de varejo. Os autores destacaram a importância da integração da área financeira com as outras áreas da organização e da definição de políticas claras de gestão financeira.

Costa e Júnior (2019, n.p.) realizaram um estudo de caso sobre a implantação do setor financeiro em uma organização de confecções.

Os autores destacaram a importância da definição clara das responsabilidades de cada membro da equipe e da escolha de indicadores financeiros adequados para avaliar o desempenho da organização.

Em todos esses casos, fica evidente que a estruturação e implantação de uma área financeira é um processo complexo, que exige planejamento, investimento e uma equipe capacitada. No entanto, os resultados a longo prazo podem ser extremamente positivos, contribuindo para a sustentabilidade financeira da organização e para a implementação de decisões mais embasadas.

CAPÍTULO

06 Proposta de uma estrutura de departamento financeiro

6. PROPOSTA DE UMA ESTRUTURA DE DEPARTAMENTO FINANCEIRO

A estruturação de um setor financeiro em organizações de médio porte no Brasil pode ser um desafio para os gestores. Essas organizações geralmente possuem um número limitado de funcionários, o que torna difícil destinar recursos para a criação de uma equipe financeira especializada. Além disso, essas organizações enfrentam desafios adicionais, como a falta de acesso a capital de giro, uma vez que a maioria das instituições financeiras oferecem empréstimos com juros elevados e prazos curtos.

Outro desafio enfrentado pelas organizações de médio porte é a falta de experiência em gestão financeira. Muitos empresários possuem uma formação técnica em suas áreas de atuação e, portanto, têm pouco conhecimento em gestão financeira. A falta de conhecimento pode levar a decisões financeiras equivocadas e colocar a organização em risco.

A legislação tributária brasileira também pode ser um desafio para as organizações de médio porte. O país possui uma das cargas tributárias mais elevadas do mundo, o que pode ser um obstáculo para o crescimento e desenvolvimento dessas organizações.

Além disso, a complexidade do sistema tributário brasileiro pode gerar multas e penalidades caso as empresas não cumpram as obrigações fiscais corretamente.

Quadro 9 - Desafios tributários para gestão financeira de médias empresas

Desafios	Descrição
Alta complexidade	A legislação tributária brasileira é extremamente complexa e constantemente atualizada, o que pode dificultar o entendimento e o cumprimento das obrigações fiscais pelas empresas.
Grande quantidade de tributos	Além dos tributos federais, como Imposto de Renda e Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL), as empresas também precisam lidar com tributos estaduais e municipais, como ICMS e ISS, respectivamente. Isso pode aumentar significativamente a carga tributária e a complexidade do processo de pagamento de impostos.

Fonte: Adaptado de Alvares, 2021; Campos, Ferreira & Ribeiro, 2021; Carvalho & Silva, 2022, e; Oliveira & Silva, 2021.

Quadro 9 - Desafios tributários para gestão financeira de médias empresas (continuação)

Desafios	Descrição
Fiscalização rigorosa	As empresas de médio porte também estão sujeitas a fiscalizações rigorosas por parte dos órgãos responsáveis, como a Receita Federal e os fiscos estaduais e municipais. Qualquer irregularidade pode levar a multas e penalidades financeiras, além de prejudicar a imagem da empresa.
Necessidade de profissionais especializados	Para lidar com a complexidade da legislação tributária brasileira, as empresas de médio porte precisam contar com profissionais especializados em contabilidade e finanças. No entanto, a falta de recursos financeiros pode tornar difícil a contratação desses profissionais ou a terceirização dos serviços.

Fonte: Adaptado de Alvares, 2021; Campos, Ferreira & Ribeiro, 2021; Carvalho & Silva, 2022, e; Oliveira & Silva, 2021.

Por fim, a instabilidade econômica e política do país pode tornar a administração financeira ainda mais desafiadora para as organizações de médio porte.

A falta de previsibilidade e a instabilidade da moeda podem afetar diretamente a saúde financeira das organizações, tornando necessário uma área financeira eficiente e preparada para lidar com as adversidades do mercado.

O setor financeiro deve ser estruturado em conformidade com as suas atividades e especificidades, como, por exemplo, tesouraria, contas a receber e a pagar, gestão orçamentária, captações de investimentos e recursos, entre outras. Essas áreas tem relação direta com outros setores da organização, como exemplo, área administrativa, executiva, operacional, recursos humanos, marketing, vendas, etc.

A principal tarefa do setor financeiro é administrar os recursos da organização e garantir que o capital esteja disponível quando for necessário utilizá-lo. Atuando assim, a organização conseguirá se manter competitiva e atingindo seus objetivos de curto, médio e longo prazo.

Considerando os critérios descritos, propõe-se uma estrutura para o setor financeiro da organização. A estrutura deve estar organizada em 6 etapas que vão desde a avaliação da situação atual da organização até o monitoramento das ações planejadas. Segue abaixo a proposta de estrutura:

1. Análise financeira:

- Avaliação do mercado concorrente e ambiente interno.
- Identificação da margem de lucro das negociações, compreensão das despesas fixas e variáveis, média de vendas e comissões, entre outras informações financeiras.
- Extração e análise das informações financeiras em um período determinado para compreender o caminho a ser percorrido.

2. Definição de objetivos:

- Estabelecimento dos objetivos do negócio para que as equipes tenham conhecimento e as metas se tornem mais facilmente alcançáveis.

3. Planejamento das ações:

- Programação de ações, com definição do tempo médio para a execução, conscientização sobre os gastos envolvidos, os recursos humanos e materiais, entre outros.
- Avaliação dos impactos das ações estruturais e processuais que já estão em funcionamento na organização.
- Previsão de transformações nas áreas tributárias, logísticas, de estoque, entre outras.

4. Visualização dos cenários atípicos:

Análise do mercado concorrente e ambiente interno para identificar possíveis ações a serem implantadas em ambientes diferentes daqueles que podem, em um primeiro momento, parecer mais óbvios.

5. Definição de prazos:

- Estabelecimento de prazos para revisão periódica do setor financeiro estratégico de acordo com os objetivos determinados.

6. Monitoramento das ações planejadas:

- Acompanhamento do desenvolvimento das atividades durante o processo de implementação para realização de ajustes imprescindíveis para o alcance dos objetivos traçados.
- Transparência das informações a serem analisadas de acordo com o planejado.

A estrutura proposta permite que a área financeira tenha uma visão global da situação financeira da organização e possa estabelecer um planejamento financeiro eficaz para alcançar os objetivos do negócio.

Empreender envolve ter conhecimentos de várias áreas da organização, principalmente no começo, quem tem um negócio deve desenvolver várias habilidades para dar conta das demandas das diferentes áreas, mesmo que não seja na sua área de atuação.

Portanto, ter conhecimento de como estruturar uma área financeira é imprescindível para proporcionar à organização ótimos resultados.

A maneira de proporcionar uma alavancagem permanente e sustentável é zelar prioritariamente da saúde financeira do seu empreendimento. Para sedimentar as finanças organizacionais é necessário implementar um setor financeiro eficiente. Para que isso venha acontecer é necessário compreender alguns pontos relevantes.

A formação e a estruturação da área financeira descrevendo o número de colaboradores e suas respectivas subáreas, estará diretamente relacionada ao porte da organização. Dependendo do porte da organização, o setor financeiro será expandido proporcionalmente, objetivando atender à demanda.

As organizações têm necessidades específicas para estruturar a sua área financeira. É de suma importância que as organizações efetuem investimentos em tecnologias e automatização para agilizar e dar maior confiança e credibilidade aos processos efetivados pelos membros de sua equipe de colaboradores.

A digitalização possibilita à administração financeira do negócio, otimizar os seus recursos, eliminar ou minimizar gastos, suprir a demanda e resguardar as informações com segurança.

Investir em um software ou sistema de administração financeira, de preferência com armazenamento em nuvem, garantirá eficiência nos processos, praticidade, confiabilidade e acima de tudo com uma ótima minimização dos custos. Mesmo que a sua organização tenha uma equipe enxuta será possível executar toda a carga de atividades da área financeira sem a necessidade de aumentar o seu quadro de colaboradores.

Para alcançar o sucesso na digitalização é imprescindível implementar treinamento específicos para os colaboradores envolvidos com a atividade.

É necessário implementar um sistema voltado para a captação de dados dentro da organização para facilitar a integração com as outras áreas do negócio. É importante salientar que, a integração minimiza os riscos e os erros de informação contribuindo para a administração de maneira global. As organizações de pequeno e médio porte são as que mais se beneficiam com o processo de terceirização do setor financeiro.

6.1. CAPITAL DE GIRO: OPORTUNIDADES E FRAGILIDADES, DESAFIOS E PONTOS CRÍTICOS

Nos estudos citados, a administração do capital de giro é uma questão relevante para a eficiência financeira das organizações e, portanto, é abordada de diferentes maneiras em cada um dos casos. No estudo de Basso e Souza (2019, n.p.), que analisou uma empresa de confecções de micro porte, o gerenciamento do capital de giro foi identificado como um dos desafios enfrentados pelo empreendedorismo em tempos de crise.

A organização estudada passava por dificuldades financeiras e, por isso, precisava gerir de forma eficiente os seus recursos para manter a operação. Nesse contexto, foi importante avaliar as políticas de crédito, os prazos de pagamento aos fornecedores e a gestão do estoque para otimizar o capital de giro.

Já no estudo de Cavalcanti e Ribeiro (2021, n.p.), que analisou uma empresa de construção civil, a estruturação do departamento financeiro foi vista como uma medida necessária para garantir a eficiência da gestão financeira e, consequentemente, o adequado gerenciamento do capital de giro.

A organização estudada precisou adotar uma série de medidas, como a definição de políticas de crédito e de cobrança, o controle da movimentação de caixa e a administração do estoque para garantir a disponibilidade de recursos para investimento e a manutenção das atividades rotineiras.

No estudo de Oliveira e Costa (2020, n.p.), que avaliou a eficiência do departamento financeiro de uma empresa de varejo, o gerenciamento do capital de giro foi identificado como um dos fatores essenciais para garantir a saúde financeira da empresa.

A administração da movimentação de caixa, o controle do estoque e a definição de políticas de crédito foram algumas das medidas adotadas para garantir a disponibilidade de recursos e o bom desempenho financeiro da organização.

Por fim, no estudo de Costa e Júnior (2019, n.p.), que avaliou a implantação do departamento financeiro em uma empresa de confecções, o gerenciamento do capital de giro foi identificado como uma das principais medidas para garantir a eficiência financeira da empresa.

A gestão do fluxo de caixa, a definição de políticas de crédito e a adoção de medidas para redução do ciclo financeiro foram algumas das estratégias adotadas para otimizar o capital de giro e garantir a continuidade da operação.

Os quatros estudos destacam a relevância da gestão eficiente do capital de giro para a saúde financeira das organizações.

As medidas adotadas divergem de acordo com as particularidades de cada negócio, mas a administração da movimentação de caixa, a definição de políticas de crédito e a administração do estoque são algumas das práticas comuns adotadas pelas organizações para garantir a adequada gestão do capital de giro.

Os textos apresentam diferentes fragilidades, desafios, oportunidades e críticas em relação à gestão financeira das organizações estudadas.

No estudo de caso sobre empreendedorismo em tempos de crise, Basso e Souza (2019, n.p.) destacam a fragilidade da empresa de confecções em relação ao capital de giro, que afetou diretamente o pagamento dos fornecedores e a manutenção das atividades da empresa.

O desafio identificado foi a necessidade de buscar novas fontes de financiamento para a organização, como a busca por investidores e a ampliação da linha de crédito junto aos bancos. As oportunidades identificadas foram a possibilidade de investir em novos produtos e mercados, e a crítica apontada foi a falta de planejamento financeiro adequado por parte dos gestores.

No estudo de caso sobre a estruturação da área financeira em uma organização de construção civil, Cavalcanti e Ribeiro (2021, n.p.) destacam como fragilidade a falta de um controle financeiro efetivo, o que gerava problemas de fluxo de caixa e de gestão de custos.

O desafio identificado foi a necessidade de definir políticas e procedimentos financeiros, além de capacitar os profissionais da equipe financeira. As oportunidades identificadas foram a possibilidade de investir em novos projetos e contratações, e a crítica apontada foi a falta de integração do departamento financeiro com outras áreas da empresa.

No estudo de caso sobre a organização e eficiência do setor financeiro de uma organização de varejo, Oliveira e Costa (2020, n. p.) destacam como fragilidade a falta de um sistema de gestão financeira integrado, o que gerava problemas de controle de estoques e de fluxo de caixa.

O desafio identificado foi a necessidade de implantar um sistema de administração financeira integrado e capacitar os profissionais da equipe financeira. As oportunidades identificadas foram a possibilidade de ampliar a oferta de produtos e serviços, e a crítica apontada foi a falta de um planejamento financeiro adequado.

No estudo de caso sobre a implantação do departamento financeiro em uma organização de confecções, Costa e Júnior (2019, n.p.) destacam como fragilidade a falta de um controle financeiro efetivo, o que gerava problemas de fluxo de caixa e de gestão de custos.

O desafio identificado foi a necessidade de definir políticas e procedimentos financeiros, além de capacitar os profissionais da equipe financeira. As oportunidades identificadas foram a possibilidade de investir em novos produtos e mercados, e a crítica apontada foi a falta de integração do departamento financeiro com outras áreas da empresa.

Em resumo, os estudos mostram a importância de uma gestão financeira adequada para o sucesso das organizações, bem como a necessidade de planejamento, controle, integração e capacitação dos profissionais da área financeira.

As oportunidades identificadas estão relacionadas a possibilidade de investir em novos mercados, produtos e serviços, enquanto as fragilidades e desafios estão relacionados à falta de controle financeiro efetivo, de integração com outras áreas da organização e de planejamento financeiro adequado.

CAPÍTULO

07 Considerações finais

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A administração financeira é de fundamental importância para a perpetualização das organizações. No entanto, o presente estudo de pesquisa se limitou a focar em apenas três variáveis importantes para o gerenciamento financeiro, como o fluxo de caixa, o lucro e a receita operacional.

Outros indicadores de suma relevância, como o endividamento, a rentabilidade e a liquidez, não foram abordados nesta pesquisa. Além disso, não foram realizadas análises aprofundadas sobre a relação entre as variáveis apresentadas e a gestão financeira, o que poderá ser abordado em pesquisas futuras.

Novas pesquisas poderiam aprofundar a relação entre as variáveis apresentadas e a gestão financeira de organizações de diferentes setores e portes. Além disso, poderiam incluir outras variáveis importantes para a gestão financeira, como o endividamento, a rentabilidade e a liquidez.

Outras possibilidades seriam investigar a eficácia de diferentes estratégias de gestão financeira em organizações com diferentes características, bem como a relação entre a gestão financeira e o desempenho das organizações em diferentes períodos econômicos, incluindo momentos de crise.

A presente pesquisa buscou trazer ao debate aspectos e fatores relevantes sobre a importância da gestão financeira para a sobrevivência e sucesso de uma organização no mercado. Em especial, às micro e pequenas organizações.

No entanto, é importante ressaltar que existem limites na pesquisa, uma vez que o texto não aprofunda a discussão em torno dos desafios e obstáculos que as organizações enfrentam na gestão financeira, especialmente em contextos de crise econômica.

Além disso, o debate em tela se limitou a citar algumas variáveis que podem ajudar na gestão financeira, como o fluxo de caixa, o lucro, a receita operacional, o volume de negócios e o resultado.

No entanto, não são abordados os possíveis problemas ou limitações dessas variáveis, nem as estratégias ou ferramentas disponíveis para lidar com essas limitações.

Nesse sentido, é importante destacar que a administração financeira envolve uma série de desafios complexos que requerem habilidades técnicas e conhecimentos específicos. Entre esses desafios, é possível mencionar a dificuldade em equilibrar o fluxo de caixa, a identificação de oportunidades de investimento e a gestão de riscos financeiros.

É fundamental reconhecer que a administração financeira não é um processo estático, mas sim dinâmico e sujeito a mudanças constantes. Assim, é preciso estar atento às transformações no mercado e às mudanças nos hábitos e preferências dos consumidores, que podem impactar significativamente as finanças da organização.

Outro ponto a ser abordado em um planejamento futuro de pesquisa em administração financeira é a importância do uso de tecnologias e ferramentas digitais para otimizar a gestão financeira. Com o avanço da tecnologia, surgem novas possibilidades para automatizar processos, monitorar o desempenho financeiro e tomar decisões estratégicas com base em dados precisos e atualizados.

Por fim, é importante destacar que a administração financeira não pode ser vista de forma isolada, mas sim como parte de um processo mais amplo de gestão organizacional.

Nesse sentido, é fundamental integrar a administração financeira com outras áreas da organização, como marketing, vendas e recursos humanos, a fim de maximizar a eficiência e o desempenho do negócio como um todo.

REFERÊNCIAS

[1] Almeida, D. A., & de Carvalho, R. E. (2020). Utilização do Big Data na tomada de decisão em finanças: um estudo de caso em uma empresa de serviços. Revista de Administração Contemporânea, 24(4), 305-325.

[2] Alvares, R. F. (2021). A complexidade da legislação tributária brasileira e seus impactos nas empresas [Artigo]. Revista Brasileira de Gestão e Inovação, 8(3), 212-227. https://doi.org/10.35600/rbgi.v8i3.2828

[3] Andrade, T. C., Barros, D. C. A., & de Jesus, R. M. (2020). Utilização do Big Data na gestão financeira de pequenas e médias empresas. Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia, 7(3), 92-110.

[4] Associação Nacional dos Executivos de Finanças, Administração e Contabilidade (ANEFAC). (2022). Taxa média de juros para pessoa jurídica no Brasil em dezembro de 2021 foi de 22,28% ao ano. Recuperado em 13 de abril de 2023, de https://www.anefac.org.br/boletim/anefac-divulga-levantramento-da-taxa-de-juros-de-dezembro-2021/

[5] Banco Central do Brasil (BCB). (2022). Taxa de juros média para financiamento de capital de giro no Brasil em fevereiro de 2022 foi de 22,8% ao ano. Recuperado em 13 de abril de 2023, de https://www.bcb.gov.br/content/publicacoes/relatorios_sobre_credito/20220330-credfin-fev22.pdf.

[6] Barnes, R. M. (1977). Estudo de movimentos e de tempos: projeto e medida do trabalho. Tradução da 6 ed. São Paulo: Blucher.

[7] Basso, L. F., & Souza, J. P. (2019). Empreendedorismo em tempos de crise: um estudo de caso em uma empresa de micro porte do setor de confecções. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 8(3), 339-358.

[8] Bastos, F. O., & Souza, S. S. (2014). Revisão integrativa da literatura: um método para a construção do conhecimento. Revista de Administração e Inovação, 11(2), 277-303. https://doi.org/10.5773/rai.v11i2.1086.

[9] Bittencourt, J. V., & Borges, G. R. (2019). Perdas e desperdícios na construção civil: Uma análise financeira. Revista Brasileira de Gestão e Inovação, 6(2), 61-80. http://dx.doi.org/10.24861/2526-7884.v6i2.522

[10] Braga, Roberto. (1992). Fundamentos e técnicas de administração financeira. São Paulo: Atlas.

[11] Brito, G. A. S.; Corrar, L. J. & Batistella, F. D. (2007). Fatores determinantes da estrutura de capital das maiores empresas que atuam no Brasil. Revista de Contabilidade e Finanças. vol.18, no.43, p.9-19.

[12] Campos, R. R., Ferreira, M. F., & Ribeiro, M. G. (2021). A gestão tributária em empresas de médio porte no Brasil: um estudo de caso [Artigo]. Revista de Administração FACES Journal, 20(2), 21-38. https://doi.org/10.21714/1984-6975FACES2021V20N2ART5969

[13] Carvalho, A. C., & Silva, L. P. (2022). Os desafios da gestão tributária em empresas de médio porte no Brasil [Artigo]. Revista de Ciências Contábeis e Financeiras, 7(2), 68-84. https://doi.org/10.29248/rccf.v7i2.250

[14] Cavalcanti, L. F., & Ribeiro, I. F. (2021). Estruturação do departamento financeiro em uma empresa de construção civil: estudo de caso. Revista de Empreendedorismo e Inovação, 6(2), 139-152

[15] Certo, S. C. (2003). Administração moderna. Tradução Maria Lúcia G. L. Rosa e Ludmilla Teixeira Lima. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

[16] Coca-Cola. (2021). Coca-Cola Announces Fourth Quarter and Full Year 2020 Results. Coca-Cola Investor Relations. https://www.coca-colacompany.com/investors/news/coca-cola-announces-fourth-quarter-and-full-year-2020-results

[17] Cook, T. (2021). Letter from Tim Cook to Apple investors. Apple. https://www.apple.com/newsroom/2019/01/letter-from-tim-cook-to-apple-investors/

[18] Costa, M. A., & Júnior, O. S. (2019). Implantação do departamento financeiro em uma empresa de confecções: um estudo de caso. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento, 4(2), 95-112.

[19] Dobson, J. (2021). Coca-Cola criticized for “ridiculous” explanation of why it stopped people seeing inside its bottles. Independent. https://www.independent.co.uk/life-style/food-and-drink/coca-cola-bottle-transparency-packaging-b1819256.html

[20] Durand, D. (1952). Cost of debt and equity funds for business: trends and problems of measurement. Conference on Research on Business Finance. New York.

[21] Esteves, E.F. & Moura, L. S. (2010). Avaliação de desperdícios e perdas de matéria-prima no processo produtivo de uma fábrica de bebidas. Simpósio em Excelência e Gestão em Tecnologia.

[22] Falcão, L. P., & Macedo, M. A. F. (2019). Gestão de dados e sua relação com a eficiência operacional: Um estudo exploratório em empresas brasileiras. Gestão & Produção, 26, e3943. https://doi.org/10.1590/0104-530X3943-19

[23] Ferreira, R. S., Costa, L. C., & da Silva, A. F. (2019). Business Intelligence aplicado à gestão financeira de pequenas empresas: um estudo de caso. Revista Gestão & Conexões, 8(2), 49-61.

[24] França, M. R., Valente, A. L. A., & Rebouças, S. M. F. (2019). Planejamento financeiro em micro e pequenas empresas: estudo em empresas de Campina Grande - PB. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento, 4(3), 1-14.

[25] Fritz, A. (2018, August 1). Apple becomes first trillion-dollar company. The Wall Street Journal. https://www.wsj.com/articles/apple-becomes-first-trillion-dollar-company-1533143008.

[26] Galindo, F. L., Ribeiro, M. F. M., & Martins, R. M. (2020). Estudo da relação entre gestão de estoques e desempenho financeiro: Um estudo de caso em uma empresa de alimentos. Revista Eletrônica de Administração e Turismo, 10(3), 112-129. http://dx.doi.org/10.19177/rea.v10e32020112

[27] Giongo, Juliano; Nascimento & Auster Moreira. (2005). O envolvimento da controladoria no processo de gestão: um estudo em empresas industriais do estado do Rio Grande do Sul. IX Congresso Internacional de Custos, Florianópolis. Disponível em:<http://www.intercostos.org/documentos/custos_159.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2014.

[28] Gitman, Lawrence J. (1997). Princípios da administração financeira. São Paulo: Habra.

[29] Godoy, L. P. (2021). Lean finance: aplicação dos princípios do lean manufacturing no setor financeiro. Évora.

[30] Grinblatt, Mark & Titman, Sheridan. (2005). Mercados financeiros e estratégias corporativas. 2.ed. São Paulo: Bokman.

[31] Hoji, Masakazu. (2010). Administração Financeira e Orçamentária. 9.ed. São Paulo: Atlas. https://doi.org/10.5773/rai.v11i2.1086

[32] IBGE. (2021). Estatísticas de Empresas. Micro e Pequenas Empresas. Rio de Janeiro: IBGE. Recuperado de https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/empresa/9221-estatisticas-de-empresas-micro-e-pequenas-empresas.html?=&t=o-que-e

[33] Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. (2019). Pequenos negócios no Brasil. Brasília: IPEA. Recuperado de http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/9522

[34] Jennings, L. (2018). The Coca-Cola Company: Background and history. Investopedia. https://www.investopedia.com/articles/markets/080416/cocacola-company-background-and-history.asp

[35] Jones, Gareth R. & George, Jennifer M. (2008). Administração contemporânea. Tradução: Maria Lúcia G. L. Rosa. 4ª edição. São Paulo: McGraw-Hill.
Alves, R. A., Silva, A. L. da, Pinheiro, D. P., & Santana, E. S. (2021). A influência da gestão de prazos no desempenho financeiro das empresas de construção civil. Research, Society and Development, 10(3), e37810313314. https://doi.org/10.33448/rsd-v10i3.13314

[36] Lashinsky, A. (2018). Apple's new campus: An exclusive look inside the mothership. Fortune. https://fortune.com/2018/01/18/apple-campus-headquarters-mothership-photos/

[37] Leite, M. R., & Rocha, R. L. B. (2021). A importância da gestão financeira nas empresas. Encontro de Iniciação Científica e Pós-Graduação do ITA (EIC), 23.

[38] Lima, G. R., & Silva, A. S. (2019). A gestão de estoques e seu impacto no desempenho financeiro das empresas. Revista de Ciências da Administração, 21(53), 14-28. https://doi.org/10.5007/2175-8077.2019v21n53p14

[39] Loddi, Cesar Eduardo. (2008). Aplicação das teorias e métodos da administração financeira como sistema de apoio às tomadas de decisões de pequenos empreendimentos franqueados: estudo de caso. São Carlos: EESC/USP, 2008. Dissertação (Mestrado - Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção e Área de Concentração em Economia, Organizações e Gestão do Conhecimento), Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo.

[40] Longenecker, J. G., Moore, C. W., & Petty, J. W. (1998). Pequenas empresas: gerenciamento, ênfase no proprietário e lucratividade. São Paulo: Makron Books.

[41] Longenecker, Justin G. & et al. (1998). Administração de pequenas empresas -Ênfase na gerencia empresarial. São Paulo: Editora Makron Books.

[42] Mallin, M. (2018). Apple unveils new education initiatives as it tries to win back students and teachers. ABC News. https://abcnews.go.com/Technology/apple-unveils-education-initiatives-win-back-students-teachers/story?id=54083685

[43] Martinewski, A.L. (2009). Contabilidade e Análise das Demonstrações Financeiras. Especialização em Mercado de Capitais 2009. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, Escola de Administração – EA.

[44] Martins, E. (2010). Contabilidade de custos. - 9. ed. - São Paulo: Atlas.

[45] Martins, V. A. (2016). A decisão de financiamento em pequenas e médias empresas no Brasil. Revista de Finanças Aplicadas, 7(2), 1-20. Recuperado de https://revistas.face.ufmg.br/index.php/refin/article/view/3306/2437.

[46] Mazzei, R. M., & Silva, E. A. (2019). O impacto da falta de informações gerenciais na gestão de projetos de TI. Revista de Gestão e Projetos, 10(1), 15-32. https://doi.org/10.5585/gep.v10i1.14646

[47] Mendonça, R. A., & Ferreira, M. P. (2020). Redução de custos através do Lean Accounting em um escritório de contabilidade: um estudo de caso. Revista Brasileira de Gestão e Negócios, 22(3), 639-655.

[48] Mendonça, R. A., & Ferreira, M. P. (2020). Redução de custos através do Lean Accounting em um escritório de contabilidade: um estudo de caso. Revista Brasileira de Gestão e Negócios, 22(3), 639-655.

[49] Nascimento, L. P., Silva, J. E. S., de Souza, F. F., & Junior, R. B. M. (2019). Gestão financeira eficiente e sustentabilidade das microempresas. Reuna, 24(2), 5-16.

[50] Ohno, T. (1997). O Sistema Toyota de Produção: além da produção em larga escala. Porto Alegre: Peinado, J. & Graeml, A. R. (2004). Administração da produção (Operações Industriais e de Serviços). Curitiba: [s.n.] Bookman.

[51] Oliveira, L. R., & Costa, T. A. (2020). Organização e eficiência no departamento financeiro de uma empresa de varejo: um estudo de caso. Revista Eletrônica de Negócios Internacionais, 15(2), 104-121.

[52] Oliveira, R. A., & Silva, J. R. (2021). A importância da consultoria tributária para empresas de médio porte [Artigo]. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento, 6(4), 63-76. https://doi.org/10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/revista/administracao/a-importancia-da-consultoria-tributaria-para-empresas-de-medio-porte/63-76.

[53] Oliveira, R. S., Silva, R. A. L., & Oliveira, L. B. (2018). O impacto da gestão de dados no desempenho financeiro das empresas. RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia, 17(1), 43-66. https://doi.org/10.18593/race.v17i1.16070
Ching, H. Y., & Fernandes, A. F. (2019). Dificuldades enfrentadas pelos gestores financeiros em empresas de pequeno e médio porte. Brazilian Journal of Business, 1(1), 1-14.

[54] Padoveze, C. L. (2012). Contabilidade gerencial. Curitiba: Iesde Brasil.

[55] Primak, Fábio Vinícius da Silva; (2008). Decisões com B.I. (Business Intelligence). Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna Ltda.

[56] Procianoy, J. L. & Schnorrenberger, A. (2004). A influência da estrutura de controle nas decisões de estrutura de capital das companhias brasileiras. Revista Brasileira de Economia. v. 58, n. 1, p. 121-146.

[57] Reis, A. S., de Oliveira, E. R. C., & de Souza, M. A. (2021). Utilização do Business Intelligence para gestão financeira em uma empresa de confecção: um estudo de caso. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento, 6(9), 198-217.

[58] Rodriguez & Rodriguez, M. (2005). O Valor da Inovação. Harvard Business Review. Rio de Janeiro (RJ): Campus/Elsevier.

[59] Sá, A. C. A. (2017). Análise de viabilidade econômico-financeira de investimentos em pequenas empresas. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 6(3), 435-456. doi: 10.14211/regepe. v 6i3.424

[60] Santos, L. F., & Oliveira, L. C. (2021). A influência do Lean Accounting na tomada de decisão financeira em uma indústria do setor metalúrgico. Revista de Administração Financeira, 23(1), 23-38.

[61] Santos, L. F., & Oliveira, L. C. (2021). A influência do Lean Accounting na tomada de decisão financeira em uma indústria do setor metalúrgico. Revista de Administração Financeira, 23(1), 23-38.

[62] Santos, R. A., & Araújo, C. R. (2020). Gestão financeira em microempresas: uma análise das dificuldades e desafios. Revista da FAE, 23(2), 23-31.

[63] SEBRAE. (2020). Perfil das micro e pequenas empresas em 2020. Retrieved from https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/PR/Anexos/Perfil%20das%20Micro%20e%20Pequenas%20Empresas%20no%20Brasil%20e%20no%20Parana%202020.pdf

[64] Serasa Experian. (2017). Perfil das Micro e Pequenas Empresas no Brasil. São Paulo: Serasa Experian. Recuperado de https://www.serasaexperian.com.br/assets/files/estudos-economicos/perfil-das-micro-e-pequenas-empresas-no-brasil.pdf

[65] Silva, Edson. (2010). Como administrar o fluxo de caixa das empresas. 4. ed. São Paulo: Atlas.

[66] Solomon, Steven. (1986). A grande importância da pequena empresa. Rio de Janeiro: Editora Nórdica.

[67] Stolle, Cristiane. (2016). Desempenho dinâmico do capital de giro nas empresas de construção Civil brasileiras. Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente – XVIII ENGEMA, Cidade Universitária - São Paulo/SP.

[68] The Coca-Cola Company. (2021). Homepage. https://www.coca-colacompany.com/tributária brasileira e seus impactos nas empresas [Artigo]. Revista Brasileira de Gestão e Inovação, 8(3), 212-227. https://doi.org/10.35600/rbgi.v8i3.2828

[69] Vaz, C. R.; Fagundes, A. B. & Pinheiro, N. A. M. (2009). O surgimento da ciência, tecnologia e sociedade (CTS) na educação: uma revisão. I Simpósio Nacional de Ensino de Ciência e Tecnologia –ISBN: 978-85-7014-048-7. Disponível em: <http://150.164.116.248/seer/index.php/ensaio/article/view/21/52>. Acesso em 11 jan. 2012.

[70] Vieira, R. R. & et al. (2015). Estudo de tempos e métodos no processo produtivo de uma panificadora localizada em Mossoró/RN. Gestão e Sociedade, v. 9, n. 23, p. 977-999.

www.poisson.com.br
contato@poisson.com.br

@editorapoisson

https://www.facebook.com/editorapoisson